

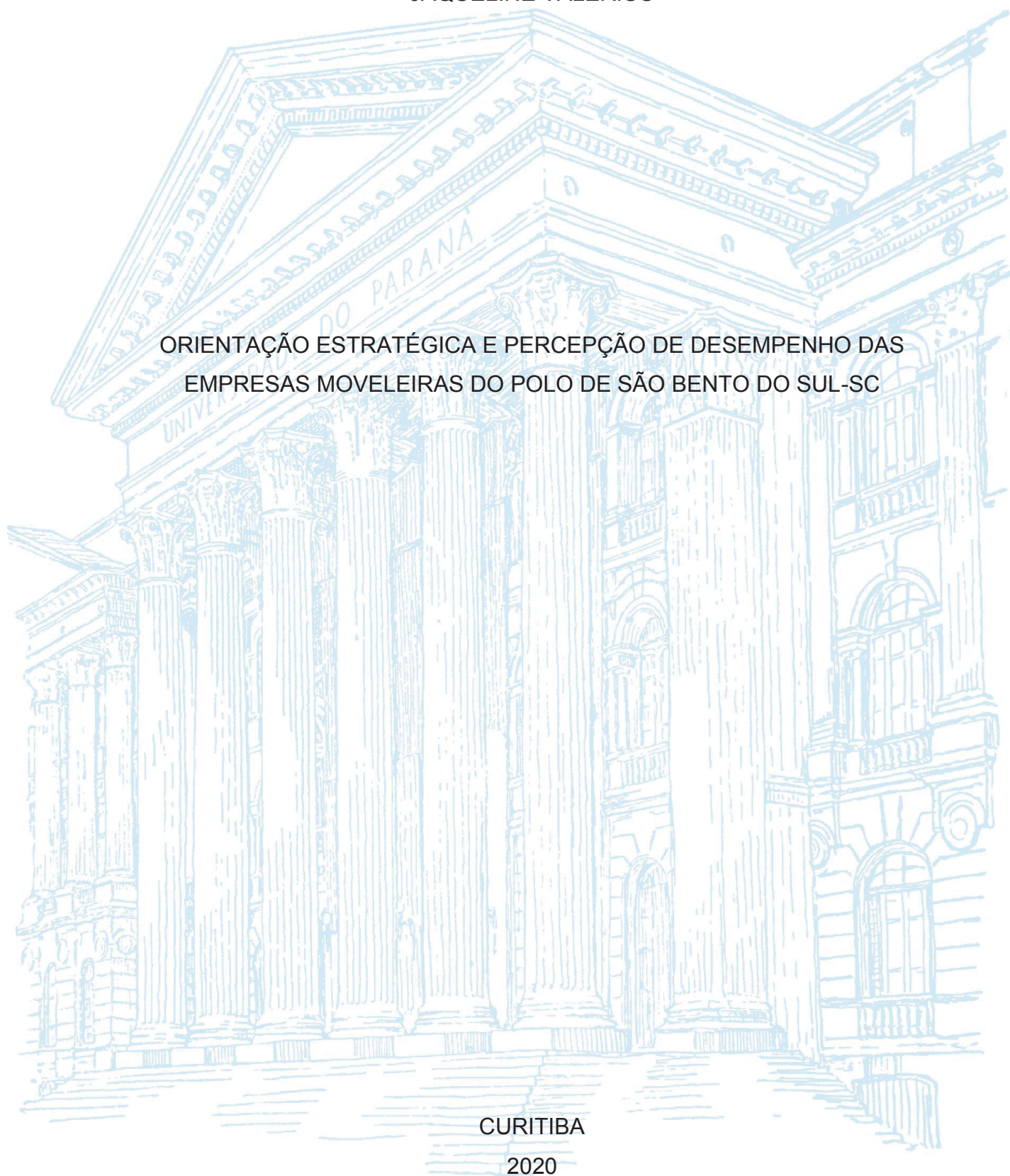
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JAQUELINE VALERIUS

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO DAS  
EMPRESAS MOVELEIRAS DO POLO DE SÃO BENTO DO SUL-SC

CURITIBA

2020



JAQUELINE VALERIUS

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO DAS  
EMPRESAS MOVELEIRAS DO POLO DE SÃO BENTO DO SUL-SC

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Engenharia Florestal.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva

Coorientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

Coorientador: Prof. Dr. Romano Timofeiczuk Junior

CURITIBA

2020

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca de Ciências Florestais e da Madeira - UFPR

Valerius, Jaqueline

Orientação estratégica e percepção de desempenho das empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul-SC / Jaqueline Valerius. - Curitiba, 2020.

109 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva

Coorientadores: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

Prof. Dr. Romano Timofeiczky Junior

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal.

Defesa: Curitiba, 15/06/2020.

Área de concentração: Economia e Política Florestal.

1. Indústria de móveis - Administração - São Bento do Sul (SC).
2. Indústria de móveis - Aspectos estratégicos - São Bento do Sul (SC).
3. Concorrência. 4. Teses. I. Silva, João Carlos Garzel Leodoro da. II. Steiner Neto, Pedro José. III. Timofeiczky Júnior, Romano. IV. Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Agrárias. V. Título.

CDD – 634.9

CDU – 634.0.68(816.4)

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ENGENHARIA FLORESTAL da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **JAQUELINE VALERIUS** intitulada: **ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DO POLO DE SÃO BENTO DO SUL - SC**, sob orientação do Prof. Dr. JOÃO CARLOS GARZEL LEODORO DA SILVA, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 15 de Junho de 2020.

Assinatura Eletrônica

16/06/2020 10:08:16.0

JOÃO CARLOS GARZEL LEODORO DA SILVA

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

17/06/2020 06:59:21.0

PEDRO JOSÉ STEINER NETO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

16/06/2020 19:36:31.0

JANSEN MAIA DEL CORSO

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

16/06/2020 16:33:27.0

AILSON AUGUSTO LOPER

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

17/06/2020 10:16:44.0

CLAUDIO JOSE LUCHESA

Avaliador Externo (PESQUISADOR)

Àquela que foi minha grande incentivadora, desde a escola até o doutorado, que me deu os maiores exemplos de força e coragem, minha mãe, Nair Cigognini Valerius (*In memoriam*). Estou certa de que seria motivo de grande alegria e orgulho a ela saber que eu não desisti. Com o coração grato por tudo que me ensinou e fez por mim, a ela dedico.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo à Deus por permitir que eu chegasse até aqui, por ser meu refúgio e fortaleza.

Ao meu pai Valdir Valerius meu exemplo de caráter, dignidade e resiliência. Agradeço o apoio incondicional e por tudo que fez e faz por mim. À minha mãe Nair C. Valerius (*in memoriam*), por todo amor e cuidado, pelos valores que me ensinou, por tudo que abdicou por mim.

Aos meus irmãos Ivandro, Juliane e Lovaine por me incentivarem a continuar e estarem sempre presente, mesmo à distância.

Ao meu orientador, professor João Carlos Garzel Leodoro da Silva por todo conhecimento compartilhado ao longo do mestrado e doutorado, pela paciência de sempre e por apoiar minhas ideias.

Ao meu co-orientador professor Pedro José Steiner Neto, sou extremamente grata por todo tempo e dedicação que dispensou na orientação desse trabalho, pelas diversas reuniões por Skype e pelos inúmeros conselhos.

Ao meu co-orientador professor Romano Timofeiczky Junior, por sempre estar disponível e colaborar não somente com esse trabalho, mas com toda a minha trajetória na UFPR.

À Universidade Federal do Paraná e ao Programa de Pós-graduação em Engenharia Florestal pela oportunidade de estudar nessa instituição.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela bolsa de estudos que tornou possível a realização desse doutorado.

Ao sindicato das empresas moveleiras de São Bento do Sul- SC, pelo apoio na coleta de dados.

Aos representantes das empresas moveleiras que disponibilizaram seu tempo respondendo ao questionário dessa pesquisa.

Aos amigos e colegas de laboratório Diellen, Gustavo, Letícia, Fernanda, Jaqueline, David, Marco, Roni, Gabriel e Carlos, pela amizade e companheirismo diário.

A todos os colegas de laboratório que convivi nessa trajetória pela UFPR, em especial a Isabele, Ana Paula e Lorena, pela amizade que perdura e pelas histórias vividas na melhor época do LEFA.

Ao colega Gilson Kolenes pela ajuda na coleta de dados.

Às amigas Manoela e Linéia, eterna formação do “deck 1102”, por todo o companheirismo e amizade.

Aos meus queridos Guilherme e Cristiane, por serem amigos mais chegados do que irmãos, conselheiros, cuidadores, enfim, por tudo que representam na minha vida.

Às minhas queridas amigas, Jéssica, Juliana, Letícia e Michele, sou grata pela amizade sincera que perdura desde a faculdade.

Enfim, a todos que de alguma forma colaboraram com a realização deste trabalho e que fizeram parte dessa trajetória acadêmica.

*“Por mais bela que seja a estratégia, você deve esporadicamente analisar os resultados.”*

*Winston Churchill*



## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar a orientação estratégica seguida pelas empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul-SC, bem como a sua relação com a percepção de desempenho dos gestores. Para tal, utilizou-se a classificação de Porter (1980), que define três estratégias genéricas essenciais que uma empresa pode seguir para lidar com as forças competitivas que atuam na indústria e obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, sendo elas: diferenciação, baixo custo e foco. Também foi analisada a utilização da estratégia híbrida. Para alcançar o objetivo deste estudo, usou-se abordagem quantitativa, de natureza aplicada e de caráter descritivo, investigando uma base de dados primária. Os dados foram coletados por meio de uma *survey*, sendo que um questionário foi elaborado e enviado por meio da plataforma *online pesquisa*. No total, foram obtidas 36 respostas válidas, caracterizando uma taxa de retorno de 52,17%. Os dados foram analisados utilizando o teste do Qui-quadrado; reamostragem *bootstrapping*; tamanho do efeito; coeficiente de correlação de Spearman; análise fatorial e análise de regressão linear múltipla. As empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul, participantes desta pesquisa, são em sua maioria micro e pequenas empresas, caracterizadas pela diversificação, tanto em termos de design e processo produtivo quanto nas linhas de móveis produzidos e na matéria-prima utilizada. No que se refere ao mercado interno, os resultados demonstraram que 37% das empresas estudadas utilizam a estratégia de diferenciação como orientação principal, outras 25,6% das empresas seguem uma abordagem de estratégia híbrida, ou seja, não adotam uma única estratégia genérica e sim uma combinação destas. Já no que se refere a atuação no mercado externo, 54% das empresas orientam-se pela estratégia de baixo custo, portanto, observou-se que há mudança na estratégia adotada conforme o mercado de atuação da empresa. Os resultados também indicaram relação significativa entre a orientação estratégica e o porte das empresas, mostrando que as médias e grandes empresas utilizam, predominantemente, a orientação estratégica de diferenciação, já as micro e pequenas empresas adotam majoritariamente a estratégia híbrida. A análise fatorial permitiu o agrupamento das variáveis de desempenho estudadas em dois fatores, desempenho de mercado e desempenho financeiro. A maioria dos testes estatísticos não apresentou relação significativa entre a orientação estratégica e o desempenho, porém, o tamanho do efeito calculado entre essas variáveis foi considerado grande, o que sugere que essa relação existe, porém, em função do tamanho da amostra, os testes não captaram esse efeito. A estratégia de diferenciação apresentou um efeito maior sobre o desempenho de financeiro e uma correlação significativa com este. Já em relação ao desempenho de mercado, o maior efeito é explicado pela estratégia de baixo custo.

Palavras-chave: Diferenciação. Híbrida. Baixo custo. Foco. Mercado.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the strategic direction followed by furniture companies in the São Bento do Sul-SC hub, as well as their relationship with the managers' perception of performance. To this end, Porter's classification (1980) was used, which defines three essential generic strategies that a company can follow to deal with the competitive forces that operate in the industry and obtain a competitive advantage over its competitors, namely: differentiation, low cost and focus. In addition, the use of the hybrid strategy was also analyzed. To achieve the objective of this study, a quantitative approach, of an applied nature and of a descriptive character, was used, investigating a primary database. The data were collected through a survey, and the questionnaire was prepared and sent through the online survey platform. In total, 36 valid responses were obtained, featuring a rate of return of 52.17%. The data were analyzed using the Chi-square test; bootstrapping resampling; effect size; Spearman's correlation coefficient; factor analysis and multiple linear regression analysis. The furniture companies of the São Bento do Sul pole, participating in this research, are mostly micro and small companies, characterized by diversification, both in terms of design and production process, as well as in the lines of furniture produced and in the raw material used. With regard to the internal market, the results showed that 37% of the companies studied use the differentiation strategy as the main guideline, another 25.6% of the companies follow a hybrid strategy approach, that is, they do not follow a single generic strategy and rather a combination of these. As for the performance in the foreign market, 54% of the companies are guided by the low cost strategy, therefore, it was observed that there is a change in the strategy adopted according to the company's operating market. The results also indicated a significant relationship between the strategic orientation and the size of the companies, showing that medium and large companies predominantly use the strategic differentiation orientation, whereas micro and small companies mostly adopt the hybrid strategy. The factor analysis allowed the grouping of the performance variables studied into two factors, market performance and financial performance. Most statistical tests did not show a significant relationship between strategic orientation and performance, however, the size of the effect calculated between these variables was considered large, which suggests that this relationship exists, however, due to the sample size, the tests did not capture this effect. The differentiation strategy had a greater effect on financial performance and a significant correlation with it. Regarding market performance, the greatest effect is explained by the low cost strategy.

**Keywords:** Differentiation. Hybrid. Low cost. Focus. Market.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1-PERFIL DOS RESPONDENTES.....	55
GRÁFICO 2-PORTE DAS EMPRESAS.....	56
GRÁFICO 3- DESIGN DOS MÓVEIS PRODUZIDOS.....	59
GRÁFICO 4- CLASSIFICAÇÃO QUANTO A FORMA DE PRODUÇÃO.....	61
GRÁFICO 5- FINALIDADE DE USO DOS MÓVEIS PRODUZIDOS NO POLO.....	62
GRÁFICO 6- MATÉRIA-PRIMA UTILIZADA NA FABRICAÇÃO DOS MÓVEIS.....	63
GRÁFICO 7 -ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS ATUANTES NO MERCADO INTERNO.....	65
GRÁFICO 8- ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS ATUANTES NO MERCADO EXTERNO.....	69

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	24
QUADRO 2- MÉTODOS COMPETITIVOS. ....	39
QUADRO 3 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO DE MÓVEIS DE MADEIRA PARA RESIDÊNCIAS.....	54
QUADRO 4- RESULTADO DA AFE.....	74
QUADRO 5 - COMUNALIDADES DOS ITENS DA AFE. ....	75
QUADRO 6 - COMUNALIDADE DOS FATORES DA MATRIZ ROTACIONADA.....	75
QUADRO 7- PARÂMETROS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA. ....	81

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1- CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA DO SEBRAE POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	40
TABELA 2 - CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DO EFEITO. ....	45
TABELA 3- TESTE DE CONFIABILIDADE DE ESCALA – MERCADO INTERNO...	64
TABELA 4- TESTE DE CONFIABILIDADE DE ESCALA- MERCADO EXTERNO. ..	68
TABELA 5- PERCENTUAL DA PRODUÇÃO DESTINADA AO MERCAD EXTERNO.....	68
TABELA 6-TESTE DO QUI- QUADRADO PARA A RELAÇÃO ENTRE PORTE DA EMPRESA E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	71
TABELA 7- RELAÇÃO ENTRE PORTE DA EMPRESAS E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	72
TABELA 8 - TESTE DO QUI-QUADRADO PARA A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PROCESSO PRODUTIVO.....	72
TABELA 9- RELAÇÃO ENTRE PROCESSO PRODUTIVO E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	73
TABELA 10 - TESTE DO QUI-QUADRADO PARA A RELAÇÃO ENTRE O DESIGN DOS MÓVEIS PRODUZIDOS E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA. ....	73
TABELA 11 - RELAÇÃO ENTRE DESIGN DOS MÓVEIS E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	74
TABELA 12 - TESTE DE CONFIABILIDADE DE ESCALAS PARA O DESEMPENHO.....	76
TABELA 13- TESTE DO CHI-QUADRADO E TAMANHO DO EFEITO. ....	77
TABELA 14 - BOOTSTRAP - TESTE DO QUI-QUADRADO E TAMANHO DO EFEITO. ....	78
TABELA 15 - COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN. ....	78
TABELA 16- TESTE DO QUI-QUADRADO E TAMANHO DO EFEITO.....	79
TABELA 17 - BOOTSTRAP - TESTE DO QUI-QUADRADO E TAMANHO DO EFEITO. ....	80
TABELA 18 – COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN.....	80

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 JUSTIFICATIVA .....	20
1.3 OBJETIVOS .....	22
1.3.1 Objetivo geral .....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
2.1 Estratégia .....	23
2.1.2 Evolução dos estudos sobre estratégia.....	25
2.1.3 Estratégias Competitivas Genéricas.....	27
2.1.4 Trade-off da escolha da estratégia e a armadilha “ <i>Stuck in the middle</i> ” .....	29
2.1.5 Estratégia híbrida .....	30
2.2 COMPETITIVIDADE .....	32
2.3 DESEMPENHO .....	34
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	36
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	37
3.3 COLETA DE DADOS .....	37
3.4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO AO PORTE .....	40
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISES DOS DADOS .....	40
3.5.1 Caracterização das empresas respondentes .....	40
3.5.2 Avaliação da confiabilidade das escalas .....	40
3.5.3 Identificação da orientação estratégica .....	41
3.5.4 Análise Fatorial Exploratória -AFE .....	41
3.5.5 Teste do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) .....	43
3.5.6 Coeficiente de correlação de Spermann - $p$ .....	44
3.5.7 Erros Tipo I e Tipo II e Tamanho do efeito .....	44
3.5.8 Técnica de reamostragem Bootstrapping .....	45
3.5.9 Regressão linear múltipla .....	46
3.5.10 Premissas do modelo de regressão linear clássico.....	49
3.5.11 Homocedasticidade do erro.....	50

3.5.12 Ausência de multicolinearidade .....	50
3.5.13 Distribuição normal do termo de erro .....	50
3.5.14 Ausência de correlação serial ou autocorrelação .....	51
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>52</b>
4.1 O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL E A FORMAÇÃO DE PÓLOS MOVELEIROS .....	52
4.2 OS DIFERENTES SEGMENTOS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	53
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO POLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL-SC .....	54
4.3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	54
4.3.2 Porte das empresas que compõem o polo .....	55
4.3.3 Caracterização dos mercados de destino .....	56
4.3.4 Caracterização dos móveis produzidos .....	59
4.4 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS MOVELEIRAS .....	64
4.4.1 Mercado interno .....	64
4.4.2 Mercado externo .....	68
4.4.3 Relação entre a Orientação estratégica com o porte das empresas, processo produtivo e design dos móveis produzidos .....	70
4.5 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO.....	74
4.5.1 Análise Fatorial das Variáveis de Desempenho .....	74
4.5.2 Relação entre a orientação estratégica e o desempenho .....	76
<b>7 CONCLUSÕES .....</b>	<b>84</b>
<b>LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de móveis, ocupando a 4ª posição com 3,4% do total produzido mundialmente (IEMI/SECEX, 2016; BRAZILIAN FURNITURE, 2016; SINDMÓVEIS, 2017) possuindo aproximadamente 20,5 mil empresas produtoras de móveis, que empregam direta e indiretamente 283,2 mil funcionários. Destas, 17.522 são produtoras de móveis de madeira.

A indústria moveleira do Brasil tem histórica especialização na produção de artigos confeccionados com madeira, já que fatores geográficos e climáticos favorecem a oferta em abundância de insumos de origem florestal no país (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013), sendo um dos segmentos que mais agrega valor à cadeia de processamento de madeira (SUJOVÁ; HLAVÁČKOVÁ; MARCINEKOVÁ, 2015).

A fabricação de móveis de madeira pode ser considerada uma das mais tradicionais atividades da indústria de transformação tendo como características principais a elevada utilização de insumos de origem natural, emprego relativamente intensivo de mão de obra, reduzido dinamismo tecnológico e alto grau de informalidade (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013).

Além disso, o setor também é caracterizado por possuir baixas barreiras à entrada, isso porque o investimento inicial em ativos físicos para certos tipos de produção não é demasiadamente alto, a maior parte das inovações tecnológicas do setor é gerada por fornecedores de insumos e de bens de capital e as condições de utilização de uma das principais fontes de diferenciação de produtos, o design, são extremamente baixas (GALINARI; TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013).

No Brasil as principais regiões produtoras de móveis são: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Votuporanga (SP) e Ubá (MG). Os principais polos exportadores estão localizados em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. Em Santa Catarina destacam-se as exportações de móveis de madeira maciça, enquanto que no Rio Grande do Sul predominam as de móveis de painéis de madeira (SPEROTTO, 2018; BRAINER, 2018).

O polo moveleiro de São Bento do Sul é considerado o maior exportador nacional de móveis, atingindo um faturamento de US\$ 43,626 milhões no primeiro semestre de 2019 o que representa um crescimento de 8,8% em relação ao mesmo



período em 2018. Esse valor corresponde a 36% das exportações catarinense e 14% das exportações brasileiras de móveis.

Desde a década de 1990, as empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul passaram por reestruturações para continuarem competitivas no mercado. No período que compreende a década de 1990 e metade da década de 2000 a maior parte da produção era escoada para o exterior, no entanto, devido a crise de 2008 muitas tiveram que voltar-se para o mercado interno (FRANZONI, 2017).

Galinari, Teixeira Junior e Morgado (2013), relatam que entre 2001 e 2004, as exportações brasileiras cresceram a taxas superiores às das exportações mundiais, levando o país a ganhar participação no comércio internacional de móveis. Desde então, o Brasil deixou de acompanhar o ritmo de crescimento desse mercado e perdeu participação de maneira contínua, evidenciando perda de competitividade das empresas brasileiras. Em geral, apesar de ser um dos maiores produtores mundiais, o Brasil é o 28º exportador, com apenas 0,4% do total exportado mundialmente (COMEXSTATE, 2020; BRAZILIAN FURNITURE, 2016; SINDMÓVEIS, 2017).

A competitividade em um mundo globalizado exige das empresas aptidão para sobreviverem aos desafios. Para Porter (1990), é a partir de um posicionamento adequado que as empresas conseguem ser competitivas e vencer a concorrência nos mercados em que atuam. Além disso, Porter (1980) argumenta que existem três estratégias principais que as organizações podem implementar para enfrentar as forças competitivas que regem o padrão de concorrência na indústria, com intuito de criar uma posição defensável, superar as concorrentes e obter desempenho superior.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O polo moveleiro de São Bento do Sul, localizado no planalto norte do estado de Santa Catarina, é composto pelos municípios de Rio Negrinho, Campo Alegre e São Bento do Sul, tendo início com as atividades dos imigrantes alemães, poloneses e austríacos no início do século XX, caracterizada pelo predomínio do artesanato, pequenas iniciativas individuais e de pequenas fábricas (SEABRA; DE PAULA; FORMAGGI, 2005).

A atividade industrial moveleira da região de São Bento do Sul passou por um processo de expansão no período de 1920 a 1950, motivada pela abundância de matéria-prima (araucária e outras espécies), melhoria do poder aquisitivo dos colonos

da região, proporcionada pela extração e beneficiamento da erva-mate, e o aproveitamento da matéria-prima rejeitada no processo de exportação da madeira bruta para a produção de artefatos de madeira (KAESEMODEL, 1990).

Na década de 1970 ocorreram mudanças estruturais nas indústrias de móveis, com a modernização tecnológica e a reestruturação das empresas, devido, principalmente, ao aumento da demanda e ao crédito abundante. Nessa mesma época surgiram muitas transportadoras para atender as empresas além de investimentos em atividades de verticalização da produção (SEABRA; DE PAULA; FORMAGGI, 2005).

Já a década de 1980, período em que o mercado brasileiro entrou em crise, marcou uma nova e decisiva fase no desenvolvimento da indústria de móveis da região, caracterizada pela retração do mercado interno, mudança na matéria-prima utilizada na fabricação dos móveis e busca pela inserção no mercado internacional (SEABRA; DE PAULA; FORMAGGI, 2005). Assim estas indústrias passaram por profundas alterações nos primeiros cinco anos da década de 1990, quando a abertura comercial da economia e a recessão interna as pressionaram por novas estratégias, como a reengenharia da mão de obra, modernização da planta industrial e o direcionamento da produção para o mercado externo (PEREIRA, 2009).

Segundo Lanzer, Casarotto Filho, Cunha (1998), os principais fatores que influenciaram o acesso ao mercado externo pelas empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul foram: o prolongado quadro recessivo da economia brasileira com forte retração no mercado interno de móveis; a escassez de madeiras nobres na região; o conhecimento e certa experiência de algumas empresas na exportação de móveis maciços de pinus para a Europa; a experiência e capacidade técnica para trabalhar com essa madeira na produção de móveis em estilo semelhante ao padrão europeu e americano de consumo; e a disponibilidade na região de grandes áreas reflorestadas com pinus, matéria-prima demandada nos móveis para exportação. Dessa forma, o polo de São Bento do Sul configurou-se o maior polo exportador do país (ABDI; UNICAMP, 2008; EMOBILE, 2016).

Porém, com a crise econômica que iniciou em 2008 muitas empresas tiveram que reformular suas estratégias e voltar-se para o mercado interno desde então. No entanto, o mercado nacional passava por recessão e, no mercado externo, a forte desvalorização do dólar inviabilizava a competitividade das exportações (FRANZONI, 2017).

As exportações do polo apresentaram sinais de recuperação apenas em 2014, quando exportou um valor de US\$ 136,3 milhões. Porém, a forte desvalorização do dólar em 2015 inviabilizou a competitividade no mercado externo, impactando as exportações. Desde então, as empresas moveleiras do polo buscam retomar o nível de exportação (NSC, 2017). Os maiores mercados de destino dos móveis produzidos nesse polo são os Estados Unidos (21%), Reino Unido (5%) e França (3%) (MÓVEL DE VALOR, 2019).

A China é líder absoluta no mercado mundial de móveis, detendo 41% das exportações nesse segmento e vem crescendo, em média, 12% ao ano desde 2009. O Brasil, por sua vez, convive com a queda em sua produção de móveis. Ao mesmo tempo em que enfrenta dificuldades no mercado interno pela retração de consumo, a indústria nacional de móveis exporta apenas 4% de sua produção, sendo o quinto maior fabricante mundial de móveis, mas ocupa apenas a 28ª posição como exportador (SINDMÓVEIS, 2017).

Para serem competitivas, tanto no mercado externo quanto no mercado interno, as empresas necessitam ter um posicionamento estratégico condizente com os níveis de exigência impostos pelo mercado consumidor. Dependendo das escolhas estratégicas que as empresas adotam, o desempenho econômico ou a parcela de mercado detida pela empresa, podem sofrer influências positivas e/ou negativas (SILVA; LAY; SILVA, 2016; MAGRO, SILVA; KLANN, 2017; DESARBO et al., 2005).

Nesse contexto, a avaliação do desempenho tem o objetivo de controlar e monitorar as estratégias estabelecidas, por meio da comparação dos resultados alcançados com os resultados almejados. Portanto, se a empresa tiver um desempenho indesejado pode ser resultado de uma adoção estratégica inapropriada. Por outro lado, um bom desempenho pode ser resultado das escolhas estratégias adequadas ao ambiente e ao mercado que estão inseridas (VENKATRAMAN; PRESCOOT, 1990; VENKATRAMAN; SIMONS, 2000; HEINZEN et al., 2016).

Diante do exposto, o problema de pesquisa que se pretende responder com este estudo é: Com base na percepção dos gestores, em que medida o posicionamento estratégico tem influenciado o desempenho das empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Uma das questões que orienta os caminhos de pesquisa no campo da administração estratégica é entender como algumas empresas superam outras em termos de desempenho (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2006; JOHNSON; WHITTINGTON; SCHOLES, 2011; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; PULAJ; KUME; CIPI, 2015; KINYUIRA, 2014). As teorias econômicas, que enfatizam o crescimento e o lucro como principais objetivos de qualquer organização, fornecem algumas das respostas.

As organizações buscam a obtenção do crescimento e do lucro por meio da implementação de estratégias organizacionais que lhes forneçam vantagens em relação aos seus concorrentes nos mercados onde atuam (CZERNEK; CZAKON, 2016; ROY; CZAKON, 2016; LE ROY; ROBERT; LASCH, 2016; VALLANDRO; TREZ, 2013; KINYUIRA, 2014; KIM; MAUBORGNE, 2009).

Durante os anos 1980, o paradigma dominante para entender a fonte de vantagem competitiva foi a abordagem das forças competitivas, desenvolvida por Michel E. Porter (1980). De acordo com essa abordagem, influenciada pelo paradigma estrutura-conduta-desempenho, as ações de uma firma podem levá-la a criar posições defensivas contra forças competitivas que existem na indústria (KRETZER; MENEZES, 2009; KIM; MAUBORGNE, 2009).

Portanto, segundo essa teoria, o desempenho superior advém do posicionamento da empresa no mercado que faz com que ela possa se defender ou influenciar as forças competitivas da indústria, sendo que a essência da formulação de uma estratégia competitiva baseia-se em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Assim, as estratégias são compreendidas como posições competitivas que as empresas assumem na indústria e se destacam em termos de custo, diferenciação e escopo (PORTER, 1986).

O ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, obriga as mesmas a buscar e implementar constantemente novas soluções e estabelecer estratégias para se manterem competitivas no mercado (LLORET, 2016; THOMPSON, et al., 2012; ALMEIDA; ANTONIALLI; GOMES, 2011; TRATTON; MACEDO-SOARES, 1999).

De acordo com Morgan e Strong (2003), mesmo com os avanços das pesquisas teóricas e empíricas sobre estratégia e desempenho, ainda existe pouco

consenso sobre as tipologias estratégicas e como elas se associam com o desempenho econômico-financeiro das empresas.

Pesquisas anteriores destinaram-se a analisar o comportamento estratégico ou somente o desempenho, estudos relacionando as duas temáticas são escassos, principalmente envolvendo os segmentos do setor florestal (SCHNEIDER; SILVA, 2011; VASQUES; SILVA; ALMEIDA, 2011; COSTA et al., 2014; LOPER et al., 2016; HEINZEN et al., 2016; HANSEN; NYBAKK; PANWAR, 2015; MARQUES et al., 2000; BUSH; SINCLAIR, 1991).

Diante do exposto, justifica-se a realização de estudos que busquem analisar a relação entre estratégia e desempenho das empresas dos mais diversos setores, visando contribuir para o melhor entendimento sobre os fatores que determinam o posicionamento de mercado que a empresa adota no mercado interno e/ou externo, e os reflexos dessa escolha sobre os resultados, sejam eles financeiros ou relacionados ao mercado, visando assim, auxiliar as empresas do polo na busca pelo aperfeiçoamento de sua posição competitiva nos seus mercados de atuação.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a orientação estratégica e a percepção de desempenho dos gestores das empresas que compõem o Polo Moveleiro de São Bento do Sul – SC.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as empresas que compõem o polo moveleiro de São Bento do Sul - SC;
- Analisar a relação entre o porte das empresas, processo produtivo e design dos móveis produzidos com a orientação estratégica;
- Identificar a orientação estratégica das empresas moveleiras inseridas no polo;
- Analisar a percepção de aspectos de desempenho das empresas pertencentes ao polo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia empresarial nasceu por volta dos anos 1960 nos Estados Unidos como uma disciplina híbrida, que recebeu influências da economia e sociologia, mas principalmente como uma evolução da teoria das organizações (VASCONCELOS, 2001).

O termo estratégia apresentou várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, a administração estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial (ROCHA, 2006).

O tema se desenvolve, enquanto campo de pesquisa, tanto por meio de abordagens mais tradicionais, que consideram estratégia como uma atividade lógica, racional e sequencial (CHANDLER, 1962), como por abordagens dinâmicas, que entendem que esse processo está associado a fatores culturais, de aprendizagem, política e relações de poder (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2012).

A estratégia é um termo que permite diversas definições, de acordo com a visão e as perspectivas de quem a utiliza. Ao longo de sua evolução o campo da gestão estratégica recebeu influência de diversas áreas tais como: economia, marketing, psicologia, sociologia. Dessa forma, essa variedade de conceitos pode ser resultado da diversidade de enfoques e influências que o campo recebeu ao longo do tempo (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007). No Quadro 1 são apresentadas algumas definições para o termo estratégia.

QUADRO 1- CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.

<b>Autores</b>	<b>Definição de estratégia</b>
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Henderson (1991)	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.
Ronda-Pupo e Guerras-Martin, (2012)	Dinâmica da relação da empresa com seu ambiente para o qual as ações necessárias são tomadas para alcançar os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos.

FONTE: A autora (2020), adaptado de MAINARDES, FERREIRA; RAPOSO (2012).

O significado de estratégia no campo da administração apresenta um caráter plural, dada a multiplicidade de conceitos já propostos, mas permite perceber que o conceito de estratégia surge como uma resposta aos desafios do ambiente onde as organizações estão inseridas (SCHERER; MUSSI, 2000).

O pensamento estratégico tem acompanhado a evolução do ambiente, da tecnologia e das empresas. Isto refletiu-se no desenvolvimento de novos conceitos,



geração de novos métodos e criação de novos postulados na estratégia e gestão das organizações ao longo dos anos (SERRA; FERREIRA, 2009).

### 2.1.2 Evolução dos estudos sobre estratégia

Na década de 1960, gestão estratégica era denominada política de negócios e as discussões nas escolas de administração centravam-se na ideia de que a competência que distinguia as empresas em um cenário competitivo era produzida pelo ajuste entre fatores internos e externos. Essa competência dava-se em torno de um modelo de formulação de estratégia que visava alcançar uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (FAULKNER; CAMPBELL, 2003).

Esse modelo de análise é conhecido pelo acrônimo de SWOT: a avaliação dos pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos da organização (Weaknesses), à luz das oportunidades (Opportunities) e das ameaças (Threats) em seu ambiente. Dessa forma, nesse período a estratégia era vista como a melhor adequação da empresa em função de seu ambiente (FAULKNER; CAMPBELL, 2003; SCHNEIDER, 2013).

O final dos anos de 1960 e início dos anos de 1970 foram marcados pelo auge das empresas de consultoria no campo da estratégia. Devido à falta de padrões para o pensamento estratégico nas organizações e a diversificação das grandes corporações em negócios e produtos, estas passaram a realizar o planejamento estratégico de maneira formal (SCHNEIDER, 2013).

Ansoff (1965) relata que a estratégia seria resultado de um processo racional e analítico, formal e consciente de planejamento desenvolvido na empresa, onde usando-se uma série de técnicas analíticas e, após o uso destas técnicas, deveria ser feita uma escolha entre as alternativas.

Já na década de 1980 os modelos formais de decisão sobre estratégia organizacional já eram considerados ultrapassados, quando comparados com as mudanças que ocorreram nas duas décadas anteriores. Nessa fase, Porter sugere que, para que uma empresa alcance uma rentabilidade superior e sustentável ao longo do tempo, deveria escolher uma posição em sua indústria onde pudessem se defender ou influenciar as forças competitivas que moldam o ambiente (SCHNEIDER, 2013).

Esse modelo ficou conhecido como as cinco forças de Porter e, para o autor, existiam apenas três estratégias bem-sucedidas e internamente coerentes que proporcionavam um desempenho superior aos concorrentes, sendo elas: liderança em custos, diferenciação e enfoque (PORTER, 1984).

Posteriormente, Porter avança sobre a ideia de criação de valor na busca de vantagem competitiva pelas empresas, e descreve o uso da cadeia de valor, uma ferramenta de análise do sistema de atividades de uma organização, para identificar as fontes de vantagem competitiva e permitir à organização escolher uma posição em sua indústria e alcançar a vantagem competitiva (SCHNEIDER, 2013).

Ainda nos anos de 1980, o modelo da nova organização industrial - SCP (Structure Conduct Performance) foi um dos modelos conceituais mais difundidos para a análise da vantagem competitiva. De acordo com esse modelo, o comportamento das firmas é definido pela estrutura da indústria e o desempenho econômico dessas firmas é resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos (MASO, 2011; SCHNEIDER, 2013; SILVA; SILVA; MOTTA, 2011).

Em 1984, a partir de uma corrente teórica oposta à SCP, os pesquisadores da economia industrial lançaram a teoria da Visão Baseada nos Recursos da Firma, que se tratava de uma perspectiva da estratégia, cujo modelo de desempenho tinha foco nos recursos e capacidades detidos por uma empresa como fontes de vantagem competitiva (SCHNEIDER, 2013).

A década de 1990, por sua vez, caracterizou-se pela ascensão dos conceitos ligados aos recursos, capacidades e competências, muitos destes através dos trabalhos de autores como Jay Barney, C.K. Prahalad, G. Hamel, S. Winter, S. Tallman, M. Peteraf, B. Wernerfelt, D. Collins, K. Conner, entre outros. No geral, a década de 1990 assiste o voltar da atenção para dentro da empresa, para aquilo que ela sabe fazer melhor e de onde pode retirar uma vantagem competitiva (SERRA; FERREIRA, 2009).

Nos anos 2000 são propostos novos modelos com foco na capacidade de as organizações adaptarem-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. A constante adaptação do foco estratégico, dentre outras formas, por meio das relações e parcerias inter-organizacionais e da forma com que essas relações são construídas econômica e socialmente (BULGACOV; BULGACOV, 2009).

### 2.1.3 Estratégias Competitivas Genéricas

Para Porter (1980), existem apenas três estratégias genéricas que as organizações podem implementar para enfrentar as cinco forças competitivas da indústria, com intuito de criar uma posição defensável, superar as outras empresas e obter retorno sobre o investimento maior do que a média do setor. Sendo elas: Liderança no custo total, Diferenciação e Enfoque. Elas são chamadas de estratégias genéricas, porque podem ser utilizadas por qualquer tipo de unidade de negócio (WRIGHT et al., 2000).

Na estratégia de liderança em custo a empresa concentra os esforços e recursos na busca constante pela eficiência produtiva, a empresa que escolheu uma posição de baixo custo é orientada para minimização de custos, oferece uma oferta simples e explora intensivamente uma lógica de valor baseada em economias de escala (PORTER, 1980). Duas barreiras protegem sua vantagem de custo: primeiro, atingindo o menor custo da indústria sustentado por sua capacidade de explorar a eficiência operacional, economias de escala, escopo e efeito de aprendizado.

Em segundo lugar, oferecendo uma oferta simplificada aos seus clientes que são altamente sensíveis ao preço e não dão importância a outros atributos de valor (LAPERSONNE, 2017). Teoricamente, as empresas que adotam essa posição sempre podem vencer a concorrência com base no preço, à medida que é sustentado pelo menor custo.

Porter explica que um produtor típico de baixo custo explora todas as atividades de sua cadeia de valor como fontes para sua vantagem de custo (PORTER, 1985). Consequentemente, simplificação e padronização da oferta é primordial para evitar a complexidade operacional que poderia reduzir os benefícios advindos das economias de escala e escopo.

É fundamental para um produtor de baixo custo que deseja alcançar a posição de liderança na indústria, que o nível mínimo de escala de eficiência deve ser alto, além de deter uma grande fatia de mercado. Com uma maior participação de mercado do que os rivais, o produtor de baixo custo será capaz de obter economias de escala maiores do que qualquer concorrente e sustentar o menor custo do setor (LAPERSONNE, 2017).

Na estratégia competitiva de diferenciação, por sua vez, a empresa investe mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e

desenvolvimento, inovação, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, tendo como objetivo a criação de diferenciais para os seus consumidores (PORTER, 1980).

Conforme explicado por Porter, as empresas que escolhem uma abordagem estratégica de diferenciação criam vantagem competitiva ao oferecer um produto ou serviço com atributos únicos (PORTER, 1980). Essa oferta exclusiva associada a clientes que estão dispostos a pagar um preço *premium* permite que a empresa sustente um lucro superior.

A singularidade da oferta cria duas barreiras para um rival entrar no mercado. Em primeiro lugar, reduz o poder de barganha do cliente porque não há outras ofertas que permitam comparação. Consequentemente, os clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço e mais leais à oferta da empresa (MURRAY, 1988; LAPERSONNE, 2017). Em segundo lugar, como os proponentes da Visão Baseada em Recursos (VBR) têm elucidado, os atributos de unicidade da oferta são difíceis de serem imitados por um rival (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Protegida por essas barreiras, a firma que adota uma estratégia de diferenciação sustenta facilmente margem superior, mesmo que tenha que administrar custo superior. Porter explica que uma empresa deve explorar a diferenciação por meio de várias dimensões, como atributos de produtos e serviços, mas também imagem de marca, intensidade de publicidade, distribuição de vendas, vinculação de fornecedores ou quaisquer atividades de cadeia de valor que possam resultar na percepção de exclusividade dos clientes (PORTER, 1985).

Na abordagem de diferenciação, a percepção de singularidade pelo cliente é o ponto central da estratégia. Porter expõe a singularidade como um conceito absoluto, onde a exclusividade denota algo que apenas uma empresa possui e que a oferta de outra empresa não poderia igualar através de características semelhantes (PORTER, 1980; LAPERSONNE, 2017).

Por fim, a estratégia competitiva de enfoque ou foco significa escolher um alvo restrito para o qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos (PORTER, 1980).

Em geral, a tipologia estratégica desenvolvida por Porter (1980) auxilia as organizações a analisar a indústria como um todo, a prever evoluções futuras, a compreender a concorrência e a traduzir essa análise em uma estratégia competitiva (SCHNEIDER et al., 2009).

No entanto, a adoção de qualquer estratégia competitiva possui riscos. Na estratégia de baixo custo, os principais riscos envolvidos são a mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anterior; o aprendizado de baixo custo por novas empresas entrantes por meio da imitação ou a capacidade de investimento em instalações mais modernas; a dificuldade de ver a mudança necessária do produto ou no seu marketing, devido à atenção colocada no custo e a inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes (PORTER, 1980).

Já a estratégia de diferenciação possui como principais riscos a diferenciação excessiva, preço elevado, mudança tecnológica, imitação pelos concorrentes e a mudança nos gostos e preferências dos clientes. Já na estratégia de enfoque, o risco reside no fato de que o nicho de mercado possa desaparecer, além do fato de que as preferências dos consumidores se alteram ao longo do tempo (JUSSANI; KRAKAUER; POLO, 2010).

#### 2.1.4 Trade-off da escolha da estratégia e a armadilha “*Stuck in the middle*”

O conceito de *trade-off* desempenha um papel fundamental no modelo de estratégias genéricas de Porter, pois pode ser considerado a parte central da coerência de uma escolha estratégica (MAGRETTA, 2012). Os *trade-offs* são determinados pela escolha de uma dimensão estratégica em detrimento da outra (LAPERSONNE, 2017).

No paradigma de *trade-off* da estratégia de Porter, as dimensões estratégicas opostas não poderiam ser seguidas ao mesmo tempo sem criar algum tipo de ineficiência na cadeia de valor da empresa (PORTER, 1980, 1996). Isso porque o posicionamento estratégico, como diferenciação e liderança em custo, envolve atividades contraditórias e alocação de recursos que são mutuamente excludentes. Pois a escolha de uma estratégia de diferenciação geralmente requer ênfase na inovação de produtos, personalização do cliente, diferenciação de serviços e imagem *premium* para sustentar um preço *premium*.

Em contraste, uma estratégia de baixo custo geralmente requer ênfase no escopo limitado de produtos e serviços, padronização, eficiência através de economia de escala e curva de aprendizado para alcançar um custo menor. Portanto, a

organização que não seguir uma estratégia pura (genérica) terá desempenho insatisfatório, referenciada como “*Stuck in the middle*” (preso no meio) (PORTER, 1996). Diversos estudos empíricos defendem esse ponto de vista (DESS; DAVIS, 1982; AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000; THORNHILL; WHITE, 2007).

Os defensores da visão de Porter encontraram evidências empíricas de que as empresas que aplicam uma estratégia híbrida apresentam desempenho inferior aos seus rivais que seguem uma estratégia pura de liderança em custo ou diferenciação (AULAKH, KOTABE e TEEGE, 2000; KIM; LIM, 1988; THORNHILL; WHITE, 2007). Por outro lado, outros pesquisadores argumentam que uma combinação de diferenciação e uma posição de baixo custo pode levar a um desempenho superior (HILL, 1988; MILLER; DESS, 1993; MURRAY, 1988; PERTUSA-ORTEGA, MOLINA-AZORIÍN E CLAVER-CORTÉS, 2009, SPANOS et al., 2004).

#### 2.1.5 Estratégia híbrida

Muitos autores argumentam que uma combinação das estratégias genéricas, ou seja, uma estratégia híbrida, promove a superioridade de desempenho para uma empresa em relação a estratégia pura (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007; PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORIN; CLAVER-CORTES, 2009; SALAVOU, 2013; PARNELL et al. 2012; SPANOS; ZARALIS; LIOUKAS, 2004), sugerindo que fatores externos, como escolhas de clientes ou fatores internos, incluindo a aprendizagem organizacional, permitem a combinação de ambas as estratégias (FJELDSTAD; HAANAES, 2001; LUBATKIN, et al., 2006; PARNELL, 2000).

A estratégia híbrida é amplamente definida como uma combinação das estratégias de diferenciação e de baixo custo. Esta tem sido defendida como uma arquitetura estratégica mais complexa do que a abordagem estratégica pura, pois envolve vários focos estratégicos. A ideia foi defendida pela primeira vez por Miller (1992), que afirmou que uma empresa que implementa uma abordagem estratégica mista se beneficiará de uma vantagem não-imitativa em comparação com outros concorrentes que tenham uma abordagem puramente estratégica.

A estratégia híbrida também foi associada a uma maior flexibilidade de estratégia, que permite uma melhor adaptação e adequação a um ambiente dinâmico, enquanto uma abordagem estratégica pura tem mais dificuldade de mudar devido a uma maior rigidez (MILLER, 1992).

Uma estratégia híbrida de sucesso depende da capacidade de oferecer benefícios aprimorados aos clientes com preço baixo, ao mesmo tempo em que obtém margens suficientes para reinvestimento para manter e desenvolver bases de diferenciação (BAROTO, ABDULLAH e WAN, 2012).

A estratégia híbrida torna-se ainda mais importante à medida que a concorrência global aumenta. Comparadas às empresas que confiam em uma única estratégia genérica, as empresas que integram as estratégias genéricas podem se posicionar para melhorar sua capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças ambientais e aprender novas habilidades e tecnologias. Isso impulsiona as competências essenciais em unidades de negócios e linhas de produtos, fazendo com que a empresa forneça produtos com recursos ou características diferenciadas que os clientes valorizam a um baixo custo, em comparação com os produtos dos concorrentes. Isso ocorre por causa dos múltiplos benefícios adicionais de buscar com sucesso as estratégias de liderança e diferenciação de custos simultaneamente (BAROTO, ABDULLAH e WAN, 2012).

Acquaah e Yasai-Ardekani (2008), justificaram que a implementação de uma estratégia competitiva combinada não é apenas viável, mas também gerará desempenho incremental superior à implementação de estratégias competitivas únicas. A implementação de uma estratégia competitiva combinada resulta em múltiplas fontes de vantagem competitiva (economias de escala e fidelidade à marca /cliente) em comparação às vantagens obtidas com a busca de estratégias competitivas únicas.

Uma estratégia competitiva híbrida, que envolve alto nível de ênfase nas estratégias de liderança de custo e de diferenciação simultaneamente, deve ser distinguida da estratégia "presa no meio", na qual uma empresa falha em buscar com êxito estratégias de liderança de custo ou diferenciação (ACQUAAH; ARDEKANI, 2006).

No campo da estratégia competitiva, alguns estudos fornecem evidências empíricas da relação positiva entre a estratégia competitiva híbrida e o desempenho da empresa (ACQUAAH; YASAI-ARDEKANI, 2008; KIM et al., 2004; LEITNER; GÜLDENBERG, 2009; MILLER; DESS, 1993; PERTUSA-ORTEGA et al., 2009; SPANOS et al., 2004; BAROTO; ABDULLAH; WAN, 2012).



## 2.2 COMPETITIVIDADE

A globalização caracteriza-se por favorecer o acesso às informações estratégicas e diminuir as barreiras para a entrada de novos concorrentes no mercado, resultando no aumento da competitividade entre as empresas. Dessa forma, as organizações têm buscado constantemente adaptar-se ao novo contexto e alcançar uma posição diferenciada dos concorrentes, por meio da formulação e implementação de estratégias que garantam a sobrevivência e o crescimento dessas nesse ambiente competitivo (JABLONSKA-PORZUCZEK; SMOLUK-SIKORSKA, 2016; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

As estratégias são formuladas ou realizadas por meio do estudo do cenário de atuação das organizações, tais como: a análise do macro ambiente (político-legal, tecnológico, econômico e social) e a análise setorial que inclui as cinco forças (clientes, concorrentes, ameaça de novos entrantes e fornecedores) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Porter (1999) afirmou que, mesmo depois de todas as análises, discussões e trabalhos sobre o tema competitividade, ainda não existe um consenso sobre o conceito de competitividade nacional, embora essa definição seja clara para o nível de empresa. Nessa linha, diversos autores defendem a teoria de que as nações não são competitivas, e sim as empresas, pois são estas que de fato competem no cenário internacional (KRUGMAN, 1994; DIETER; ENGLERT 2007; PORTER, 1999; FARINA, 1999). Portanto, quanto a abrangência, o termo pode ser aplicado em diversos níveis, desde um produto até uma nação, sendo a competitividade das nações o somatório dos resultados da competitividade empresarial (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; SANTOS; SENA; ROCHA, 2010).

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), competitividade é a capacidade que a empresa possui para formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Para os autores, as empresas buscam adotar estratégias voltadas para capacitá-las a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos.

Coutinho e Ferraz (1997) por sua vez, afirmam que as estratégias tendem a ser semelhantes entre as empresas que atuam em um determinado mercado e que o sucesso competitivo depende da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada empresa se esforça para obter



características que o distingam favoravelmente dos demais concorrentes. Ainda, de acordo com os autores, é importante saber como estão as questões macroeconômicas, de infraestrutura e os fatores internos da empresa, para que esta possa definir suas estratégias corretamente.

Para outros estudiosos do tema, uma empresa possui vantagem competitiva quando esta implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente praticada por qualquer outro competidor corrente ou potencial. A criação de valor refere-se a diferença entre os benefícios que o produto ou serviço possui comparadas ao seu preço (ITO et al., 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

Portanto, a competitividade passa a ser um desafio para as empresas, e a procura por mercados diferenciados tornou-se meta para negócios lucrativos. De acordo com Ohmae (1983), é por existir competição que as empresas estão sempre em busca de oferecer o melhor aos clientes.

Para mensurar o nível de competitividade de uma empresa, setor ou nação, os dois conceitos mais utilizados na literatura são ex-post e a ex-ante, propostos por Ferraz; Kupfer e Haguenauer (1997). O primeiro deles refere-se ao desempenho (competitividade revelada), expressa pela participação de mercado alcançada por uma firma em um mercado em certo momento do tempo (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). A partir dessa visão, a análise da participação no mercado e sua evolução agregada os vários fatores determinantes do desempenho, reflete as vantagens competitivas já adquiridas pela empresa ou indústria (FARINA, 1999).

A partir do segundo conceito, a competitividade é vista como eficiência (competitividade potencial), onde é expressa pela capacidade da empresa converter insumos em produtos com o máximo de rendimento (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). Sob esta ótica, ao escolher as técnicas de produção o produtor estará submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Essas restrições estarão definindo a sua capacidade competitiva (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

No entanto, os mesmos autores que propuseram essas metodologias para mensurar a competitividade, consideram que ambas são limitadas, por serem estáticas, ou seja, analisam somente o comportamento passado ou indicadores, sem esclarecer as relações causais que mantem a evolução da competitividade.

Independentemente da abordagem que se emprega, é indispensável incluir na análise da competitividade as forças que a determinam. Os fatores que afetam a competitividade podem tanto ter origem no interior das empresas quanto depender de fenômenos externos, relacionados à conjuntura econômica, às políticas públicas, às vantagens comparativas etc. Dessa forma, podem ser agrupados em pelo menos três dimensões: empresarial, estrutural e sistêmica (GALINARI, TEIXEIRA JUNIOR; MORGADO, 2013).

## 2.3 DESEMPENHO

O desempenho de uma organização é um fenômeno complexo e multidimensional. Ao longo dos anos foram propostas diversas definições para desempenho organizacional, no entanto, ainda não há consenso sobre qual definição seria melhor ou sobre quais critérios deveriam ser utilizados para se analisarem as definições e, considerando que cada medida de desempenho tem suas limitações, uma multiplicidade de métricas seria o mais adequado (BARNEY, 1996; CARNEIRO et al., 2005).

Os pesquisadores têm enfatizado apenas uma ou algumas poucas perspectivas sob as quais o fenômeno do desempenho pode ser entendido, seja devido a limitações de tempo, recursos ou disponibilidade de dados (CARNEIRO et al., 2005).

Em geral, não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de uma divisão ou de um projeto fazendo-se uso de apenas uma métrica, portanto diversas perspectivas deverão ser consideradas para se avaliar se o sucesso foi ou não alcançado. Segundo Carneiro et al., (2005), o sucesso pode ser entendido como uma questão de grau ou de nível, dependente do ponto de vista do pesquisador, e não por uma ótica dicotômica entre “sim” ou “não”.

Um dos conceitos de desempenho refere-se a avaliação das atividades realizadas por uma empresa que apresentam resultados satisfatórios (DESS; ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986) o que significa dizer que se a empresa atinge ou ultrapassa os objetivos definidos, ela obtém desempenho positivo (SLATER; OLSON; HULT, 2006).

Os resultados do desempenho organizacional refletem a perspectiva da gestão estratégica da empresa, indicando os possíveis sucessos e fracassos e

forneendo um *feedback* para decisões futuras (GROSSWIELE; RÖGLINGER; FRIEDL, 2013; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Os indicadores do desempenho organizacional variam quanto a forma de aquisição das informações, sendo elas a forma subjetiva e a objetiva (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). As medidas subjetivas são aquelas que levam em conta a percepção dos respondentes, realizadas por meio de questionários que avaliam o nível de enquadramento de cada indicador, e não seus valores absolutos. Já as medidas objetivas são aquelas representadas por um indicador com valor absoluto, adquiridas por meio de balanços ou relatórios, ou ainda pelo cálculo de indicadores (HOOLEY et al., 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006).

Devido à dificuldade de comparar os indicadores objetivos de desempenho entre empresas de tamanhos diferentes, que operam em diferentes mercados e que usam padrões de contabilidade distintos (HOOLEY et al., 2005), as medidas subjetivas, ou seja, as percepções de desempenho dos executivos são amplamente utilizadas em diversas pesquisas por exibirem altos níveis de consistência com estudos de medidas objetivas (DESS; ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Além disso, por serem confidenciais, as informações de desempenho organizacional são difíceis de serem obtidas em empresas de capital fechado, colocando as formas subjetivas de mensuração no centro das pesquisas acadêmicas (DESS; ROBINSON, 1984; CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Existem dois grandes grupos de indicadores mais utilizados na literatura de estratégias para evidenciar o desempenho organizacional, o grupo das medidas operacionais e o grupo das medidas financeiras (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

As medidas de desempenho operacional referem-se aos processos e ações que levarão ao desempenho financeiro, tais como: funções de marketing, P&D e recursos humanos (FULLERTON; WEMPE, 2009; PACE; BASSO; SILVA, 2003). Já o desempenho relacionado as medidas financeiras referem-se aos indicadores e resultados obtidos na rentabilidade, lucratividade, crescimento de vendas, retorno sobre ativos (ROI), entre outras medidas que reflitam o alcance dos objetivos

econômicos da empresa (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

Os indicadores financeiros de desempenho podem ser avaliados de forma objetiva ou subjetiva e estão relacionados aos objetivos e estratégias das organizações refletindo a sobrevivência das empresas e a busca pela vantagem competitiva (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Para alcançar o objetivo deste estudo, utilizou-se uma abordagem quantitativa, de natureza aplicada e de caráter descritivo, investigando uma base de dados primária.

A abordagem quantitativa possui ênfase no uso de perguntas formais e opções de resposta predeterminadas em questionários ou levantamentos administrados à grande quantidade de respondentes (HAIR Jr. et al., 2014). Trata-se de um estudo que captura as características de uma população, por meio de inferências a partir de propriedades de uma amostra. As hipóteses são testadas quantitativamente e as generalizações sobre os resultados são apresentadas com base na representatividade da amostra (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Esta abordagem foi utilizada pois o objetivo proposto foi analisar a existência de relações entre variáveis, além de ter como principal objetivo descrever as características da população (GIL, 2008).

No que se refere aos objetivos, essa pesquisa é considerada de caráter descritivo, pois envolve a coleta de dados numéricos para responder as questões da pesquisa. As pesquisas descritivas utilizam um conjunto de métodos e procedimentos científicos para coletar dados que descrevam as características existentes de uma população alvo. A fonte de dados necessária para responder os problemas da pesquisa é de natureza primária. Dados primários são originados pelo autor com o propósito específico de responder ao problema proposto (HAIR Jr. et al., 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Quanto aos procedimentos, a estratégia de pesquisa utilizada foi uma *survey*, uma vez que o objetivo foi analisar as relações entre as variáveis para responder as hipóteses.

Em relação ao tempo, este estudo é considerado de corte transversal, pois os dados foram coletados uma única vez num determinado momento, com o objetivo de descrever uma população na mesma ocasião (BABBIE, 2003).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa se refere às empresas produtoras de móveis com predominância em madeira, localizadas no município de São Bento do Sul-SC associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul- SINDUSMOBIL.

A listagem das empresas, com e-mail, telefone e endereço foi fornecida pelo SINDUSMOBIL. O sindicato possuía em julho de 2018, período em que se iniciou a coleta de dados, 69 empresas associadas que fabricavam móveis predominantemente de madeira.

Em função da população ser pequena, realizou-se uma tentativa de censo, ou seja, todas as empresas foram contatadas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa com *survey*, estratégia adotada neste estudo para coleta de dados, pode ser compreendida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

Além de fornecer o contato de cada empresa associada o SINDUSMOBIL, por meio de um representante, apoiou a coleta de dados enviando e-mail aos gestores das empresas associadas solicitando a colaboração destes com a pesquisa.

A pesquisa foi feita pela internet por meio de questionário auto-administrado utilizando como ferramenta o site *Online Pesquisa*. Todos os respondentes receberam um *link* de acesso ao questionário por e-mail convidando-os a participar da pesquisa. Além do envio do questionário por e-mail, foi realizado o contato com cada uma das

empresas por telefone. Dada a baixa taxa de resposta, foi feita uma etapa de coleta de dados in loco pela autora. No entanto, como o número de respostas ainda era insuficiente, procedeu-se a contratação de uma empresa especializada em pesquisa de marketing para realizar uma etapa final de coleta de dados.

A obtenção dos dados ocorreu no período de julho de 2018 a março de 2019. Das 69 empresas que fazem parte da população deste estudo, 36 responderam ao questionário de maneira completa, caracterizando uma taxa de retorno de 52,17%.

### 3.3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A primeira etapa da construção do questionário foi feita por meio da pesquisa e definição de escalas a serem utilizadas. Optou-se por escalas já estabelecidas na literatura, ou seja, que já foram testadas e validadas.

A primeira parte do questionário foi composta de 6 questões para identificação do respondente. A segunda parte, por 4 questões de caracterização da empresa e a terceira parte por 10 questões de caracterização dos móveis produzidos, levando em consideração matéria-prima utilizada, design, processo produtivo e mercado de destino.

Para a determinação da orientação estratégica, quarta etapa do questionário, foi utilizada a escala adaptada de Dess e Davis (1984), esses autores desenvolveram um método para determinar a orientação estratégica, segundo a tipologia estratégica de Porter (1980) (QUADRO 2).

Cada um dos 21 métodos competitivos foi classificado pelos gestores com uma escala *likert* de 5 pontos (1 = nenhuma importância (NI); 2 = pouco importante (PI); 3 = importante (I) 4 = muito importante (MI) 5 = extremamente importante (EI)).

QUADRO 2- MÉTODOS COMPETITIVOS.

<b>Método competitivo</b>	<b>Estratégia genérica</b>
Desenvolvimento de novos produtos	Diferenciação
Serviço complementar ao cliente	Diferenciação
Controle de qualidade do produto	Diferenciação
Funcionários treinados e experientes	Diferenciação
Uso de novas técnicas e métodos de marketing	Diferenciação
Controle dos canais de distribuição	Diferenciação
Propaganda e promoções	Diferenciação
Reputação da marca no setor	Diferenciação
Desenvolvimento de produtos para segmentos de alto preço	Diferenciação
Desenvolver / aperfeiçoar os produtos existentes	Diferenciação
Desenvolvimento de uma marca forte	Diferenciação
Eficiência operacional	Baixo custo
Preço competitivo	Baixo custo
Aquisição/suprimento de matérias primas	Baixo custo
Inovação nos processos de fabricação	Baixo custo
Minimizar a utilização de financiamento externo	Baixo custo
Previsão de crescimento de mercado – pesquisas de mercado	Baixo custo
Manter os níveis de estoque	Baixo custo
Atendimento de mercados geográficos específicos	Foco
Capacidade para fabricar produtos especiais	Foco
Ampla gama de produtos	Foco

FONTE: DESS e DAVIS (1984)

Para determinação do desempenho financeiro da empresa, utilizou-se a escala adaptada dos estudos de Rodrigues (2017), Cruz González et al. (2015), adaptada de Venkatraman (1989) e Guenzi, Sajtos e Troilo (2016), o que totalizou 7 indicadores: participação de mercado; crescimento da receita; lucratividade; retorno sobre ativos, crescimento das vendas; fidelização de clientes e qualidade do produto.

O desempenho da empresa foi analisado pelo respondente com base na comparação com os principais concorrentes, também em uma escala *likert* de 5 pontos: (1) Muito abaixo dos concorrentes (MAC); (2) abaixo dos concorrentes (AC); (3) similar aos concorrentes (SC); (4) superior aos concorrentes (SAC); (5) muito superior aos concorrentes (MSC).

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO AO PORTE

O polo moveleiro de São Bento do Sul-SC é composto empresas de diferentes tamanhos. A classificação do porte da empresa mais comum no Brasil é do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016), que classifica as empresas de acordo com o número de trabalhadores empregados (TABELA 1), sendo que há diferença entre empresas de comércio e serviços comparados a indústria.

TABELA 1- CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA DO SEBRAE POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.

<b>Porte</b>	<b>Nº de funcionários</b>
Micro	Até 19
Pequena	De 20 a 99
Média	De 100 a 499
Grande	Mais de 500

FONTE: SEBRAE (2016).

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISES DOS DADOS

#### 3.5.1 Caracterização das empresas respondentes

Visando responder ao primeiro objetivo específico, utilizou-se a estatística descritiva para caracterizar as empresas respondentes quanto ao seu perfil, tamanho, faturamento, tempo de atuação no mercado, bem como a caracterização dos móveis produzidos, matéria-prima utilizada e mercados de destino.

#### 3.5.2 Avaliação da confiabilidade das escalas

Segundo Hair Jr. et al. (2014), confiabilidade é o grau em que um conjunto de indicadores de uma variável latente (construto) é consistente em suas mensurações. Construto é um conceito que pode ser definido em termos teóricos, mas que não pode ser medido diretamente ou medido sem erro, apenas representado ou medido por um ou mais indicadores.

É de extrema importância avaliar se o instrumento utilizado na pesquisa consegue inferir ou medir aquilo a que realmente se propõe, conferindo relevância para a pesquisa. O Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) é uma medida comumente



utilizada para testar a confiabilidade das escalas, o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70, sendo aceito 0,60 em pesquisas exploratórias (HAIR Jr. et al., 2014).

De uma forma geral, o coeficiente Alfa de Cronbach mede a correlação entre as respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (HORA et al., 2010; COOPER; SCHINDLER, 2011; PESTANA; GAGEIRO, 2014). O coeficiente é calculado a partir do somatório da variância dos itens individuais e da soma da variância de cada respondente.

### 3.5.3 Identificação da orientação estratégica

Não foi identificada na literatura uma metodologia única para determinação da orientação estratégica, portanto, para realização desta análise foi utilizada uma adaptação da metodologia de Dess e Davis (1984). Os autores propuseram a utilização de 21 métodos competitivos classificados em três fatores correspondentes as três estratégias genéricas: diferenciação, baixo custo e foco (QUADRO 2).

Com base nos métodos competitivos considerados mais importantes pelos respondentes, foi determinado o grau de utilização de cada estratégia nos mercados em que as empresas participantes da pesquisa atuam.

As empresas que apresentaram *score* muito semelhantes para estratégia de diferenciação e baixo custo, foram classificadas como empresas que adotam uma orientação estratégica híbrida.

### 3.5.4 Análise Fatorial Exploratória -AFE

A análise fatorial -AF é uma técnica de análise multivariada de dados. A análise multivariada refere-se a um conjunto de técnicas estatísticas que permite a análise e interpretação de conjuntos de dados de natureza quantitativa com grande número de variáveis de forma simplificada (NEISSE; HONGYU, 2016; HONGYU, 2018, HAIR Jr. et al., 2014; KLINE, 2011; BYRNE, 2016).

A análise fatorial foi proposta por Sperman e Pearson no início do século 20, quando Spearman (1904) desenvolveu um método para a criação de um índice geral de inteligência com base nos resultados de vários testes com escalas, que

supostamente refletiriam essa aptidão. Tratava-se de um primeiro método de AF, adequado para a estimação de um único fator (HONGYU, 2018).

As técnicas analíticas fatoriais podem atingir seus objetivos a partir de uma perspectiva exploratória ou confirmatória. A primeira, busca encontrar os fatores subjacentes às variáveis originais amostradas. Já na análise fatorial confirmatória, o usuário possui um modelo fatorial pré-determinado e deseja verificar se o mesmo é aplicável com os dados amostrais de que dispõe (MINGOTI, 2005). Neste trabalho foi utilizada a perspectiva exploratória com intuito de agrupar as variáveis de desempenho analisadas, identificando padrões de correlação.

A análise fatorial exploratória (AFE) ou “*exploratory factor analysis*” é uma técnica dentro da análise fatorial cujo objetivo abrangente é identificar as relações subjacentes entre as variáveis medidas, que estuda correlações entre um grande número de variáveis agrupando-as em fatores. Essa técnica permite a redução de dados, em um conjunto menor de novas dimensões compostas ou variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação, ou seja, explora os dados e fornece ao pesquisador informação sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados de uma amostra (HAIR Jr. et al., 2014; KIRCH et al., 2017; HONGYU, 2018).

O modelo da AF é expresso na Equação 1:

$$\begin{aligned} VarX_j &= a_{j1}^2 Var(F1) + a_{j2}^2 Var(F2) + \dots + a_{jm}^2 Var(Fm) + Var(e_j) \\ &= a_{j1}^2 + a_{j2}^2 + \dots + a_{jm}^2 + Var(e_j) \end{aligned} \quad (1)$$

Em que  $a_{j1}^2 + a_{j2}^2 + \dots + a_{jm}^2$  é chamada a comunalidade de  $X_j$ , a parte da sua variância que é explicada pelos fatores comuns. Duas variáveis somente serão altamente correlacionadas se elas tiverem altas cargas no mesmo fator (JOHNSON; WICHERN, 2008; NEISSE; HONGYU, 2016; HONGYU, 2018).

Para verificar a aplicabilidade da AFE duas análises estatísticas foram utilizadas, o teste de esfericidade de *Bartlett* e a medida de adequação amostral de *Kayser-Meyer-Olkin* (KMO). O teste de *Bartlett* verifica a presença de correlação entre as variáveis, sendo significativo com  $p < 0,05$ . para que a utilização da análise fatorial seja considerada apropriada. Já, o índice KMO é utilizado para verificar a medida de adequação da amostra, variando de 0 a 1. Os valores do KMO que são iguais ou acima de 0,80 são considerados adequados, entre 0,70 e 0,79 são moderados, entre

0,60 e 0,69 são classificados como mediano, entre 0,50 e 0,59 são considerados ruins e abaixo de 0,50 é um valor inaceitável (HAIR Jr. et al., 2014).

O método aplicado para extração dos fatores foi o de Componentes Principais com rotação Varimax. Este método de análise é adequado quando se tem como objetivo a redução de dados a um número menor de variáveis ou a um conjunto de medidas não correlacionadas para o uso subsequente em outras técnicas multivariadas. Já a rotação Varimax foi escolhida por ser considerada superior a outros métodos de rotação fatorial ortogonal (HAIR Jr. et al., 2014).

### 3.5.5 Teste do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )

O teste Qui-quadrado é um teste de hipóteses não paramétrico que se destina a encontrar um valor de dispersão para duas variáveis, ou seja, um teste estatístico para avaliar a associação existente entre as variáveis (OLINDA, 2011; SOUSA, 2012).

Os testes não paramétricos são particularmente úteis para decisões sobre estudos que envolvem variáveis com níveis de mensuração nominal e ordinal, bem como à investigação de pequenas amostras (MARTINS, 2011).

Quanto maior for o valor da estatística do Qui-quadrado, mas significativa é a relação entre as variáveis dependente e independentes, esse teste é utilizado para verificar a associação entre variáveis qualitativas, isto é, categóricas. Pode-se também testar se as variáveis quantitativas são independentes, porém elas devem ser agrupadas em classes, ou seja, elas devem ser categorizadas (OLINDA, 2011).

As hipóteses do teste do Qui-quadrado são as seguintes:

H<sub>0</sub>: As duas variáveis são independentes;

H<sub>1</sub>: As duas variáveis apresentam uma relação entre si.

Quando o valor do teste de significância for inferior a 5% (0,05), rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que as duas variáveis estão relacionadas.

Neste estudo, a análise do Qui-quadrado foi utilizada para verificar se existe relação entre a orientação estratégica com o desempenho, porte das empresas, processo produtivo e design dos móveis.

### 3.5.6 Coeficiente de correlação de Spearman - $\rho$

O coeficiente de correlação de Spearman, calculado por meio da Equação 2, foi introduzido por Spearman em 1904 (SIEGEL, 1975). Trata-se de uma medida não paramétrica que permite estabelecer a existência de correlação entre duas variáveis. Para o cálculo de  $\rho$  considera-se um conjunto de  $n$  pares de observações. O coeficiente de correlação de Spearman ( $\rho$ ) varia entre -1 e +1, cujos valores próximos de -1 e +1 indicam forte correlação linear e próximos de 0 indicam ausência de correlação linear.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_i d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2)$$

Em que:

$d_i$  = é a diferença entre os dois postos de cada observação;

$n$  = é o número de observações

Para testar a significância estatística desse coeficiente, a distribuição conjunta das variáveis não precisa ser conhecida. A significância estatística pode ser avaliada através do teste que utiliza a distribuição de probabilidade  $t$  de *Student* como distribuição de referência (BAUER, 2007; SIEGEL, 1975).

### 3.5.7 Erros Tipo I e Tipo II e Tamanho do efeito

Um erro do tipo I ocorre sempre que uma hipótese é rejeitada quando de fato deveria ser aceita. Ou mais especificamente, os testes de hipótese indicam que dois grupos são diferentes, mas na verdade, não o são. Para eliminar este problema, deve-se selecionar um nível de significância,  $\alpha$ , mais adequado (HAIR Jr. et al., 2014; PALLANT, 2015)

Já o erro do tipo II ocorre quando você não rejeita uma hipótese que na verdade é falsa. Ou seja, os testes de hipótese indicam que dois grupos não são diferentes, mas na verdade eles são. A tentativa de minimizar o erro do tipo I aumenta a possibilidade do erro tipo II e vice-versa (HAIR Jr. et al., 2014; PALLANT, 2015)

Quando se conclui que uma diferença não é estatisticamente significativa, isso não indica propriamente que as médias sejam iguais, ou que não exista um efeito

substantivo. Indica apenas que não houve evidência suficientemente forte para provar que a hipótese nula era falsa (RUMSEY, 2018).

Com amostras grandes, mesmo diferenças muito pequenas entre os grupos podem se tornar estatisticamente significativas. Isso não significa que a diferença tenha algum significado prático ou teórico. Portanto, é mais provável obter um  $p$ -valor significativo com tamanhos grandes de amostras e inversamente, em amostras pequenas, o  $p$ -valor pode não ser significativo (SANTO; DANIEL, 2015; FREITAS, et al., 2018).

Uma maneira de avaliar a importância de sua descoberta é calcular o tamanho do efeito, também conhecido como força da associação. Este parâmetro indica a magnitude relativa das diferenças entre médias. Em outras palavras, descreve a quantidade de variação total na variável dependente que é previsível a partir do nível da variável independente (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

De acordo com Cohen (1988), o tamanho do efeito, pode ser definido como o grau ou dimensão em que o fenômeno está presente na população. Portanto, quanto maior for o tamanho do efeito, maior será a manifestação do fenômeno na população.

Entre as técnicas usadas para medir o este efeito, uma das mais comuns é calcular o “eta ao quadrado” (TABELA 2).

TABELA 2 - CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DO EFEITO.

Valor de $\eta^2$	Tamanho do efeito
Entre .01 e .06	Efeito pequeno
Entre .06 e .14	Efeito moderado
Maior que .14	Efeito grande

FONTE: PALLANT (2015).

### 3.5.8 Técnica de reamostragem Bootstrapping

A distribuição *bootstrap* de uma estatística representa a distribuição da estatística, com base em muitas amostras (FILHO, 2010). A técnica baseia-se em realizar amostragens de tamanho igual ao da amostra original com reposição da mesma. Em outras palavras, são realizados  $n$  sorteios, sendo  $n$  o número de observações disponíveis na amostra, com reposição da amostra inicial, o que origina uma amostra *bootstrap*.

Quando temos uma amostra pequena e não conhecemos a distribuição estatística da população podemos utilizar a metodologia *bootstrap* para inferir a distribuição amostral empírica partindo da própria amostra (JOHNSON, 2015).

O método considera a amostra sendo a própria população e, a partir dela, são realizadas sucessivas reamostragens aleatórias coletando múltiplas amostras, que são chamadas amostras *bootstrap*, de mesmo tamanho da amostra original. Cada indivíduo da amostra *bootstrap* é retirado aleatoriamente e repostado antes de se retirar o próximo. Ao fim de cada processo temos uma amostra *bootstrap* com mesmo tamanho da amostra (população), mas não necessariamente com os mesmos valores (VASSALO, 2017).

Os métodos de reamostragem possibilitam quantificar incertezas calculando erros padrões e intervalos de confiança, bem como realizar testes de significância. Eles requerem menos suposições e geralmente fornecem respostas mais precisas do que os métodos tradicionais (MOORE et al., 1996).

Neste estudo, foi utilizada a técnica *bootstrap* para análise da confiabilidade dos resultados, caso a amostra coletada fosse maior. Foram geradas 10.000 reamostras da amostra original (DA SILVA FILHO, 2015). Para operacionalização da técnica, utilizou-se o software SPSS®.

### 3.5.9 Regressão linear múltipla

O objetivo da análise de regressão múltipla é verificar as mudanças na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes (HAIR Jr. et al., 2009). Em outras palavras, trata-se de um método pelo qual são feitas análises para a verificação do nível de relacionamento entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes (GUJARATI, 2006; SANTANA, 2003).

A análise tem por objetivo estabelecer uma equação que possa ser usada para prever valores de  $y$  para valores dados das diversas variáveis independentes (EQUAÇÃO 3) (STEVENSON, 2001; FÁVERO, 2009).

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

Em que:

$\beta_0$  e  $\beta_1$  = parâmetros

$Y_i$  = Variável dependente

$X_i$  = Variável independente

$\varepsilon_i$  = erro aleatório

Neste estudo, a análise de regressão linear múltipla foi utilizada com intuito de analisar o nível de influência das estratégias genéricas de Porter (1980), utilizadas pelas empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul, sobre o desempenho das mesmas.

O desempenho organizacional refere-se ao alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, ou seja, se a empresa atinge ou ultrapassa os objetivos definidos, ela obtém desempenho positivo (SLATER; OLSON; HULT, 2006; MORENO, 2017).

Os resultados do desempenho organizacional refletem a perspectiva da gestão estratégica da empresa, indicando os possíveis sucessos e fracassos e fornecendo um *feedback* para decisões futuras (GROSSWIELE; RÖGLINGER; FRIEDL, 2013; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; MORENO, 2017).

Os indicadores do desempenho organizacional são classificados em objetivos e subjetivos, de acordo com a forma de obtenção (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). As medidas subjetivas são aquelas que levam em conta a percepção dos respondentes, realizadas por meio de questionários que avaliam o nível de enquadramento de cada indicador, e não seus valores absolutos. Já as medidas objetivas são aquelas representadas por um indicador com valor absoluto, adquiridas por meio de balanços ou relatórios, ou ainda pelo cálculo de indicadores (HOOLEY et al., 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006).

As medidas subjetivas, ou seja, as percepções dos executivos em ao desempenho das empresas, são amplamente utilizadas em diversas pesquisas por exibirem altos níveis de consistência com estudos de medidas objetivas. Além disso, há uma grande dificuldade de comparar os indicadores objetivos de desempenho entre empresas de tamanhos diferentes, que operam em diferentes mercados e que usam padrões de contabilidade distintos, além de serem informações confidenciais, difíceis de serem obtidas (HOOLEY et al., 2005), (DESS; ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; DESS; ROBINSON, 1984; CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Os indicadores de desempenho organizacional mais utilizados na literatura sobre estratégias são divididos em dois grupos: o grupo das medidas operacionais e o grupo das medidas financeiras (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

As medidas de desempenho operacional referem-se aos processos e ações que levarão ao desempenho financeiro, tais como: funções de marketing, P&D e recursos humanos (FULLERTON; WEMPE, 2009; PACE; BASSO; SILVA, 2003). Já o desempenho relacionado as medidas financeiras referem-se aos indicadores e resultados obtidos na rentabilidade, lucratividade, crescimento de vendas, retorno sobre ativos (ROI), entre outras medidas que reflitam o alcance dos objetivos econômicos da empresa (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

No entanto, naturalmente, a ideia de construção de um modelo de regressão não é analisar o efeito de todas as variáveis, e sim das mais representativas, que normalmente são selecionadas segundo a opinião de especialistas ou até mesmo da disponibilidade de dados (SENRA, 2007).

Assim, neste estudo analisou-se a percepção dos respondentes quanto ao desempenho da empresa em relação aos concorrentes para os seguintes indicadores:

- Participação de mercado;
- O crescimento da receita;
- A lucratividade;
- O retorno sobre ativos (eficiência da empresa em gerar lucro em relação ao capital investido);
- O crescimento das vendas;
- Fidelização de clientes;
- Qualidade do produto.

Como já mencionado, a percepção dos respondentes foi avaliada utilizando-se uma escala de *Likert* de 5 pontos. A variável desempenho foi criada com base nos resultados da análise fatorial, gerando dois indicadores de desempenho, financeiro e de mercado. Além disso, também foi analisada a relação entre as orientações estratégicas e cada indicador de desempenho separadamente.



A média das respostas para cada indicador foi utilizada para criação de uma única variável, denominada desempenho, utilizada como variável dependente no modelo analisado (Equação 4).

$$Desempenho = \beta_1 + \beta_2 Dif + \beta_3 BC + \beta_4 Foco + \beta_5 Hib + \varepsilon_t \quad (4)$$

Em que:

*Dif* = estratégia genérica de diferenciação

*BC* = estratégia genérica de baixo-custo

*Foco* = estratégia genérica de foco

*Hib* = estratégia híbrida

$\varepsilon$  = termo de erro

Com base no que foi exposto no tópico da revisão de literatura, foram definidas as seguintes hipóteses:

H<sub>0</sub>: Não há relação significativa entre a orientação estratégica e o desempenho;

H<sub>1</sub>: A estratégia de diferenciação tem um efeito positivo sobre o desempenho ( $\beta_2 > 0$ );

H<sub>2</sub>: A estratégia de baixo-custo tem um efeito positivo sobre o desempenho ( $\beta_3 > 0$ );

H<sub>3</sub>: A estratégia de foco tem um efeito positivo sobre o desempenho ( $\beta_4 > 0$ );

H<sub>4</sub>: A estratégia híbrida tem um efeito negativo sobre o desempenho ( $\beta_5 > 0$ ).

### 3.5.10 Premissas do modelo de regressão linear clássico

O modelo de regressão linear clássico possui algumas premissas básicas que devem ser respeitadas para que a estimação do modelo seja correta. Portanto, para averiguar se o modelo é adequado para analisar os dados em questão, foram testados os seguintes pressupostos: homocedasticidade do erro; ausência de correlação serial; ausência de multicolinearidade perfeita; especificação correta do modelo e distribuição normal do termo de erro.

### 3.5.11 Homocedasticidade do erro

A premissa da homocedasticidade esclarece que todos os termos de erro  $u_i$  da função de regressão devem ter todos a mesma variância, do contrário diz-se que os termos de erro são heterocedásticos (GUJARATI, 2006 p. 313). Para analisar essa premissa utilizou-se o teste de White por ser amplamente utilizado e de fácil interpretação (GUJARATI, 2006 p. 333). As hipóteses testadas foram:

$H_0$ : A variância dos resíduos é homocedástica

$H_1$ : A variância dos resíduos é heterocedástica.

### 3.5.12 Ausência de multicolinearidade

A presença de colinearidade significa que as variáveis independentes possuem relações lineares exatas ou aproximadamente exatas, por exemplo, duas variáveis  $x_1$  e  $x_2$  medem aproximadamente a mesma coisa (GUJARATI, 2006).

Para detectá-la, fez-se uso do teste do Fator de Inflacionamento da Variância (VIF), que trata-se de uma medida do grau em que cada variável independente é explicada pelas demais variáveis explicativas, sendo que quanto maior for o fator de inflação da variância, mais severa será a multicolinearidade (MILOCA; CONEJO, 2008).

Existem opiniões diversas na literatura sobre os valores de VIF que indicam presença de multicolinearidade. No entanto, neste estudo, foi utilizado o critério definido por Hair Jr. et al., (2014) que, segundo os autores, se o valor de VIF exceder 10 indica que existe a presença de multicolinearidade, e a mesma causará efeitos nos coeficientes de regressão.

### 3.5.13 Distribuição normal do termo de erro

O modelo normal de regressão também pressupõe que o termo de erro seja distribuído normalmente (GUJARATI, 2006). Portanto, dada à premissa de normalidade, significa que os erros de cada variável presente no modelo não estão correlacionados, e se distribuem normalmente.

Para analisar se o termo de erro do modelo possui distribuição normal foi feita a análise da simetria e curtose dos dados, conforme indicado por Maroco (2010) que considera normal uma distribuição com simetria menor que 3 e curtose menor que 7.

#### 3.5.14 Ausência de correlação serial ou autocorrelação

A autocorrelação pode ser definida como a correlação entre integrantes de séries de observações ordenadas no tempo ou no espaço. O modelo clássico de regressão pressupõe que o termo de erro relacionado a qualquer das observações não é influenciado pelo termo de erro de qualquer outra observação, ou seja, são independentes (GUJARATI, 2006). Para detectar a presença de autocorrelação, utilizou-se o teste d de Durbin Watson.

Esse teste baseia-se na razão da soma das diferenças elevadas ao quadrado entre sucessivos resíduos e a soma de quadrados dos resíduos, conforme demonstrado na Equação 5 (GUJARATI, 2006). De acordo com o mesmo autor, um valor em torno de 2 para a estatística d, indica ausência de autocorrelação.

$$d = \frac{\sum (Z_{ij})^2}{\sum Z_{ij}^2} \quad (5)$$

Em que:

$\sum (Z_{ij})^2$  = Soma das diferenças entre sucessivos resíduos elevadas ao quadrado;

$\sum Z_{ij}^2$  = Soma do quadrado dos resíduos (SQR).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL E A FORMAÇÃO DE PÓLOS MOVELEIROS

A produção de móveis no Brasil iniciou com a chegada dos primeiros colonos europeus. A abundância de madeira nativa e de boa qualidade fez com que eles não encontrassem dificuldades nesta atividade, que era de forma puramente artesanal e para utilização própria. Este tipo de produção, tipicamente artesanal, se estendeu durante muitos anos e somente com o crescimento das grandes cidades, como São Paulo e Rio de Janeiro, teve início o processo de produção seriada e em larga escala (PESSOTTI, 2005).

Por muito tempo as empresas localizadas nestas regiões obtiveram pouco crescimento e produziam para atender o mercado sob encomenda e na própria região. Somente a partir da década de 50, surgiram os polos moveleiros nos estados de São Paulo (Mirassol, Votuporanga e São Paulo), Rio Grande do Sul (Bento Gonçalves), Santa Catarina (São Bento do Sul), Paraná (Arapongas), Minas Gerais (Ubá) e Espírito Santo (Linhares), onde o processo de produção, em virtude da demanda, foi migrando gradativamente do processo artesanal para o processo de produção seriada (PESSOTTI, 2005; DELABIANCA, 2002).

As vantagens da formação de polos estão relacionadas à oferta e à qualificação da mão-de-obra, à disponibilidade de serviços especializados e ao acesso às redes de comercialização. Além disso, caso exista uma maior cooperação entre as empresas, podem surgir oportunidades de geração de economias externas por meio da especialização parcial dos produtores, investimentos compartilhados e formação de consórcios, entre outros (HIRATUKA et al., 2009).

A formação destes polos proporciona uma série de vantagens para as empresas, pois além de conseguirem adquirir matérias primas em melhores condições de preço e prazo, incentiva a instalação de empresas fornecedoras na própria região. Dessa forma, diversos polos possuem fornecedores instalados nas suas proximidades, o que proporciona rapidez no atendimento, confiabilidade nos prazos de entrega, melhor qualidade nos serviços prestados e ainda grande redução nos tempos e custos de transporte (PESSOTTI, 2005).

Na década de 1990 a cadeia produtiva de madeira e móveis passou por um profundo processo de modernização e, por consequência, aumento de produtividade, devido a inserção de equipamentos automatizados, novas técnicas de gestão e da disseminação do uso de novas matérias primas, principalmente os painéis de madeira (MURY, 2014).

#### 4.2 OS DIFERENTES SEGMENTOS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

A indústria moveleira pode ser segmentada a partir de diferentes critérios, tais como: tipo de material predominante utilizado no processo produtivo; uso ao qual se destina e design utilizado (MOTTA, 2006; FERREIRA et al., 2008; CUNHA et al., 2006).

Quanto ao tipo de matéria-prima utilizada, destacam-se: móveis de madeira, que podem ser subdivididos em madeira maciça (nativa ou reflorestada) e painéis de madeira reconstituída; móveis de metal; móveis de plástico; e móveis estofados (FERREIRA et al., 2008; CUNHA et al., 2006).

Com relação ao uso ao qual se destina, a indústria moveleira pode ser segmentada em móveis residenciais (móveis para cozinha, quarto e sala), móveis para escritório e móveis institucionais. Referente ao processo produtivo, este pode ser seriado ou sob encomenda. Já o design dos móveis pode ser predominantemente torneado ou retilíneo. Nos móveis retilíneos, o design segue uma padronização baseada em linhas retas e com desenhos menos sofisticados, com processo de produção mais simplificado, envolvendo poucas etapas produtivas. A principal matéria-prima utilizada nesse tipo de móveis são os painéis de madeira do tipo compensado, aglomerado, MDF e OSB (oriented strand board) (FERREIRA et al., 2008; CUNHA et al., 2006).

Já os móveis torneados, utilizam uma maior tecnologia na sua fabricação e são elaborados com uma grande riqueza de detalhes e acabamento, onde mesclam-se formas arredondadas, curvilíneas e retas. A madeira maciça é a principal matéria-prima utilizada (FERREIRA et al., 2008; CUNHA et al., 2006).

O estudo realizado Rosa et al., (2007), classificou os tipos de móveis de madeira para fins residenciais quanto ao tipo de móvel, processo produtivo, porte das empresas, mercados de destino e grau de tecnologia (Quadro 3).

QUADRO 3 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO DE MÓVEIS DE MADEIRA PARA RESIDÊNCIAS.

<b>Tipo de Móvel</b>	<b>Produção</b>	<b>Porte das Empresas</b>	<b>Principal mercado de Destino</b>	<b>Grau de tecnologia</b>
Torneado	Seriada	Médias e Grandes	Exportação	Alto
	Sob encomenda	Micro e pequenas	Mercado nacional	Baixo, quase artesanal
Retilíneo	Seriada	Médias e grandes	Mercado Nacional	Alto
	Sob encomenda	Micro e pequenas	Mercado nacional	Médio

FONTE: Adaptado de Rosa et al. (2007).

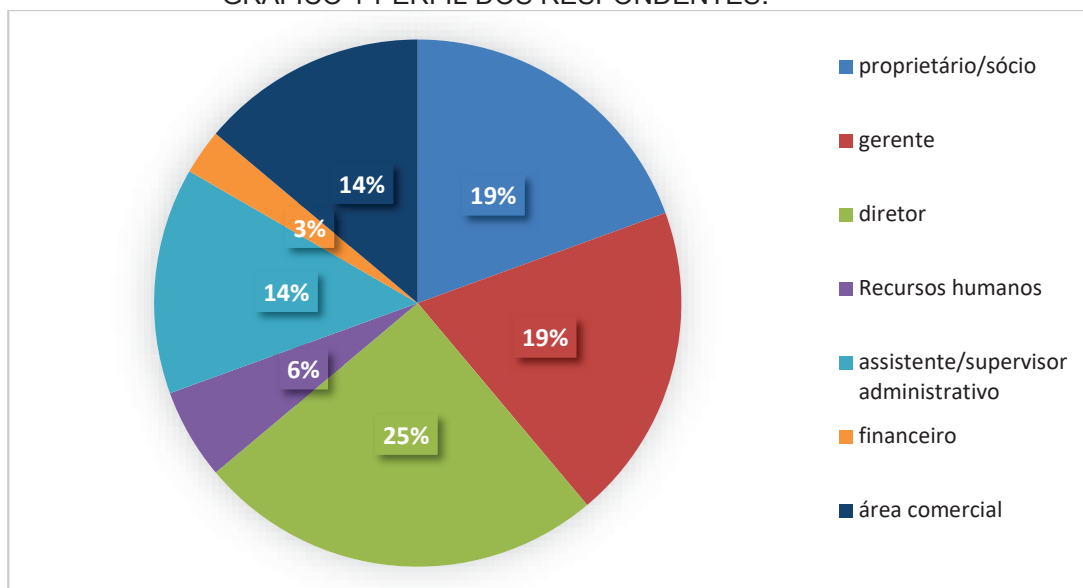
Além disso, cada segmento apresenta características distintas em relação às economias de escala, ao preço e à importância do design, o que dificulta a caracterização da estrutura de mercado em um único padrão competitivo (FERREIRA et al., 2008).

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO POLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL-SC

##### 4.3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

No que se refere ao cargo ocupado pelos respondentes, 44% correspondem aos cargos de diretoria e gerência e outros 19% são proprietários ou sócios das empresas (GRÁFICO 1). Portanto, 63% dos respondentes pertencem ao alto nível administrativo, responsáveis pela tomada de decisão e formulação das estratégias.

GRÁFICO 1-PERFIL DOS RESPONDENTES.



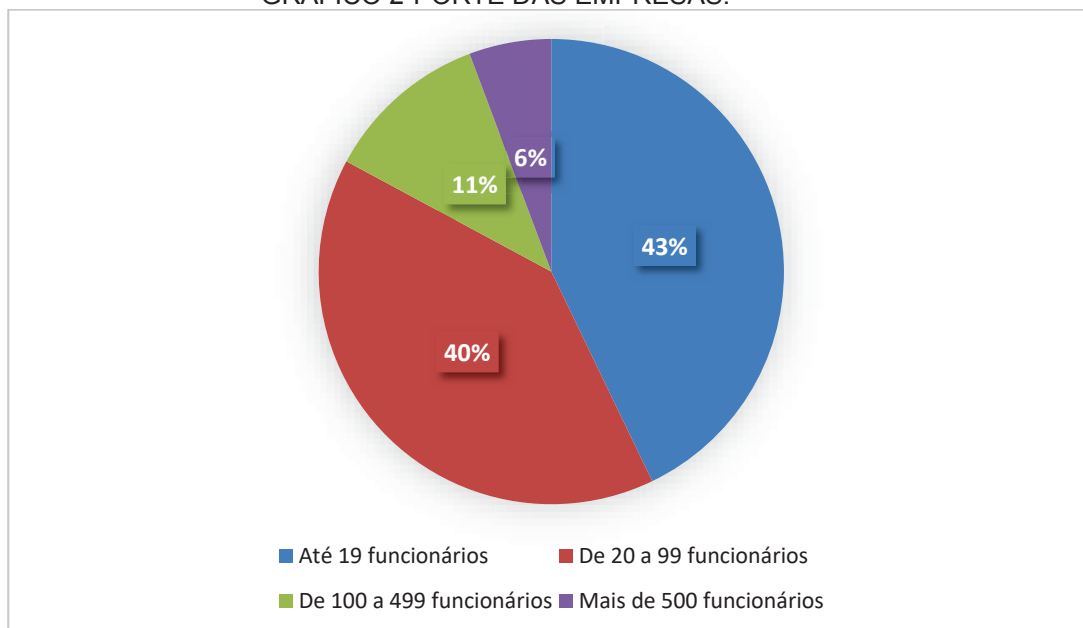
FONTE: A autora (2020).

Destes, 33,3% ocupam o cargo a mais de 15 anos, e 47,2% trabalham na empresa a mais de 15 anos. Portanto, a amostra dos respondentes é representada por colaboradores que possuem um amplo conhecimento da empresa.

#### 4.3.2 Porte das empresas que compõem o polo

Baseando-se na classificação de porte da empresa de acordo com o SEBRAE (2016), que leva em consideração o número de funcionários, 83% das empresas do polo moveleiro de São Bento são classificadas como micro e pequenas empresas (GRÁFICO 2), sendo que a maioria destas são empresas tipicamente familiares.

GRÁFICO 2-PORTE DAS EMPRESAS.



FONTE: A autora (2020).

Resultado semelhante também foi encontrado por Loper (2007), que identificou um percentual de 96% de empresas de pequeno e médio porte existentes no polo. Da mesma forma, Seabra, De Paula e Formaggi (2005), relataram em seu estudo que a característica fundamental do polo moveleiro de São Bento do Sul é o predomínio de pequenas e médias empresas.

Sabe-se que com o advento da automação dos processos industriais uma empresa pode ter poucos funcionários, mas um faturamento que a classifica como grande empresa. Portanto, o ideal é realizar a classificação das empresas de acordo com o número de funcionários e faturamento anual. No entanto, como a maioria das empresas é de capital fechado e não fornece essas informações, torna-se inviável realizar a classificação de porte pelo faturamento.

#### 4.3.3 Caracterização dos mercados de destino

Em relação ao mercado de atuação, 69% das empresas que participaram deste estudo atuam exclusivamente no mercado interno e apenas uma empresa é exclusivamente exportadora, as demais atuam em ambos os mercados. Destas, 63% destinam a maior parte da produção para exportação.

Esse resultado difere do encontrado por Loper (2007), que identificou um percentual de 46% de empresas que destinavam sua produção exclusivamente ao



mercado externo e 29% que exportavam a maior parte de sua produção. Isso demonstra que as empresas que pertencem ao polo moveleiro de São Bento do Sul nos últimos 12 anos passaram por reestruturações para se manterem competitivas, uma dessas mudanças refere-se aos mercados de atuação, onde muitas empresas que antes eram majoritariamente exportadoras voltaram boa parte da sua produção para o mercado interno.

Historicamente, no início de suas atividades, as empresas moveleiras do norte catarinense destinavam sua produção somente para o mercado interno, na própria região. Alguns anos depois, na década de 1970 em função do grande aumento da demanda e ao crédito abundante ocorreram mudanças estruturais nas indústrias de móveis, como a modernização tecnológica, reestruturação das empresas e investimentos no escoamento na produção, conseguindo assim atender um maior número de clientes no mercado interno.

No entanto, na década de 80, o polo vivenciou alguns problemas, o impacto da forte retração no mercado interno e a escassez de madeiras nobres da região. No entanto, a consolidação da madeira reflorestada, principalmente o pinus, e a experiência de algumas empresas em exportação para o mercado europeu, fizeram com que fosse ampliada a participação no mercado externo (CARDOSO, SALDANHA e FILHO, 2007).

Os anos 90 foram marcados pelos altos investimentos em equipamentos, controle de qualidade e automação, resultando em um aumento expressivo de produção, profissionalização da administração e um salto nas exportações (GORINI, 2000). Entre os anos de 1996 a 2004, as exportações cresceram 146%. No entanto, a partir desta data, as empresas do polo começam a sentir os efeitos negativos da valorização da moeda brasileira (CARDOSO, SALDANHA e FILHO, 2007).

De acordo com Lanzer, Casarotto Filho, Cunha (1998), os principais fatores que influenciaram o acesso ao mercado externo pelas empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul foram: o prolongado quadro recessivo da economia brasileira com forte retração no mercado interno de móveis; a escassez de madeiras nobres na região; o conhecimento e certa experiência de algumas empresas na exportação de móveis maciços de pinus para a Europa; a experiência e capacidade técnica para trabalhar com essa madeira na produção de móveis em estilo semelhante ao padrão europeu e americano de consumo; e a disponibilidade na região de grandes áreas reflorestadas com pinus, matéria-prima demandada nos móveis para exportação.

Dessa forma, o polo de São Bento do Sul aos poucos configurou-se como o maior polo exportador do país, ocupando essa posição por muitos anos (ABDI; UNICAMP, 2008; EMOBILE, 2016).

Porém, com a crise econômica de 2008 muitas empresas tiveram que repensar suas estratégias e voltar parte de sua produção para o mercado interno. No entanto, o mercado nacional passava por recessão e, no mercado externo, a forte desvalorização do dólar inviabilizava a competitividade das exportações (FRANZONI, 2017).

Em 2006 foi o início da crise da indústria em geral, impulsionada pela valorização do real frente ao dólar americano, as empresas familiarizadas com o mercado externo foram forçadas a reajustar os preços dos produtos deixando-os menos competitivos no exterior e iniciando assim uma crise do setor moveleiro local (SINDUSMOBIL, 2019).

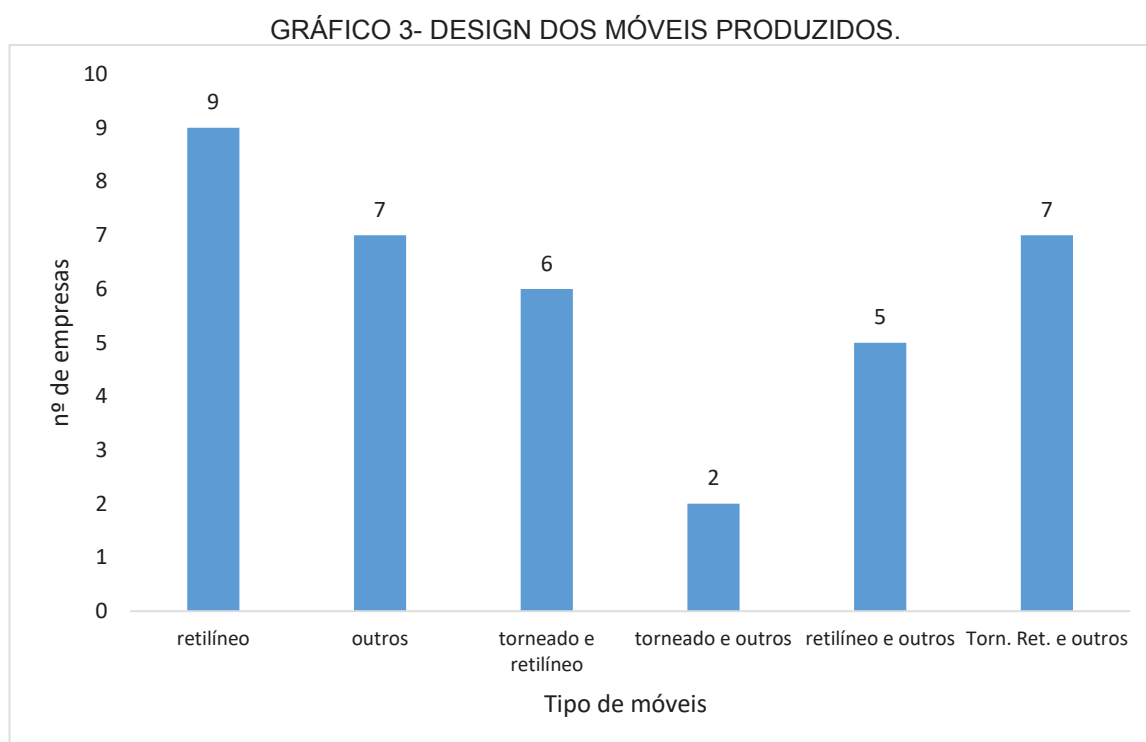
Em 2007 as empresas moveleiras do norte catarinense iniciaram um processo de retomada do mercado doméstico, no entanto somente a partir de 2011 é que foi possível evidenciar sinais claros de recuperação do setor moveleiro (SINDUSMOBIL, 2019).

Em 2018, o polo alcançou US\$ 165,16 milhões em móveis vendidos ao mercado externo, o que representa um crescimento de 30% comparado aos US\$ 126,7 milhões exportados em 2017. O valor exportado em 2018 pelos municípios que compõem o polo, representa 58,2% do total exportado em móveis por Santa Catarina e 22,8% das vendas brasileiras ao exterior. São Bento do Sul lidera o ranking dos municípios brasileiros exportadores de móveis, com 16% de participação (SINDUSMOBIL, 2019).

Portanto, as empresas moveleiras que pertencem a esse polo enfrentam diversos períodos de crises, que geraram a necessidade de mudanças na estratégia de atuação das mesmas no mercado.

#### 4.3.4 Caracterização dos móveis produzidos

No que se refere ao design dos móveis produzidos, 25% das empresas estudadas produzem somente móveis retilíneos. Como já citado, esse tipo de móvel segue uma padronização baseada em linhas retas e com desenhos menos sofisticados, com processo de produção mais simplificado, envolvendo poucas etapas produtivas (GRÁFICO 3).



FONTE: A autora (2020).

Dos respondentes, 19,4% não classificaram os móveis produzidos como torneados nem como retilíneos. Segundo Loper (2007), essas empresas classificam seus produtos como móveis trabalhados, que podem ser considerados uma mistura de retilíneo com detalhes torneados.

Nenhuma das empresas estudadas relatou produzir exclusivamente móveis torneados. Esse tipo de móvel caracteriza-se por um processo produtivo mais complexo, com mais etapas e mais detalhes de acabamento, tendo a madeira maciça como principal matéria-prima. Os móveis torneados podem ser fabricados através de um processo artesanal ou em série (CUNHA; PEREIRA; CASAROTTO FILHO, 2006; FERRAZ, 2002).

Esta é outra característica em que se evidencia uma mudança significativa no perfil das empresas moveleiras deste polo. Loper (2007) ao caracterizar os tipos de móveis produzidos por essas empresas, constatou que 52% produziam exclusivamente móveis retilíneos, 13% somente móveis torneados e cerca de 35% produziam os dois tipos de móveis.

Portanto, a maioria das empresas que compõem esse polo produzem móveis com diferentes combinações de design, com intuito de produzir linhas diferenciadas para atender uma gama maior de consumidores.

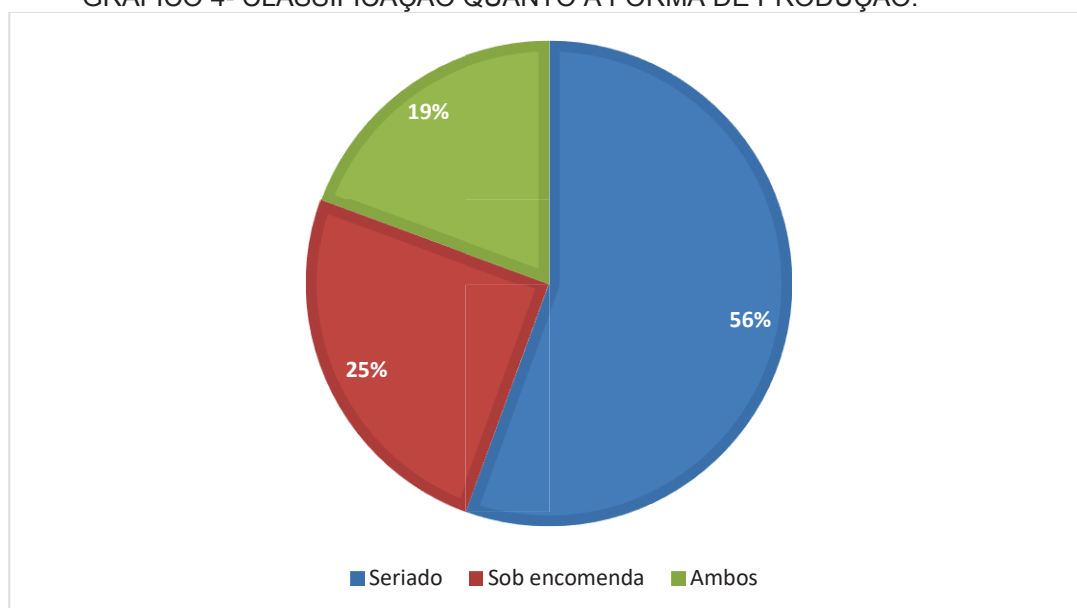
Em geral, na indústria moveleira brasileira o design diferenciado ainda permanece restrito às empresas que lideram o setor, devido a necessidade de escala e serem dotadas de estrutura para manter um quadro de profissionais capacitados para o desenvolvimento de produtos (CUNHA; PEREIRA; CASAROTTO FILHO, 2006).

No entanto, mesmo entre as empresas líderes em exportação, existe um entrave a ser superado no que se refere a falta de um design genuinamente nacional, uma vez que a maioria dos móveis produzidos para o mercado externo são baseados em modelos de produtos criados no exterior. As pequenas e médias empresas, por sua vez, pelo fato de terem dificuldades para manter uma estrutura adequada com profissionais especializados, habitualmente copiam e adaptam os modelos criados e desenvolvidos pelas empresas líderes CUNHA; PEREIRA; CASAROTTO FILHO, 2006).

Para aumento de competitividade da indústria moveleira, tornam-se cada vez mais importantes as inovações em termos de processo e de produto. Em função disso, a gestão empresarial (conhecimento nas áreas de gerenciamento financeiro, recursos humanos, produção, marketing) e gestão do design são fatores que vêm recebendo atenção crescente pela indústria moveleira, principalmente as empresas líderes, pelos diferenciais competitivos que podem trazer por meio da agregação de qualidade e valor ao produto (CUNHA; PEREIRA; CASAROTTO FILHO, 2006).

Em relação a forma de produção, 56% das empresas produzem móveis seriados, 25% sob encomenda e 19% produzem de ambas as formas (GRÁFICO 4).

GRÁFICO 4- CLASSIFICAÇÃO QUANTO A FORMA DE PRODUÇÃO.



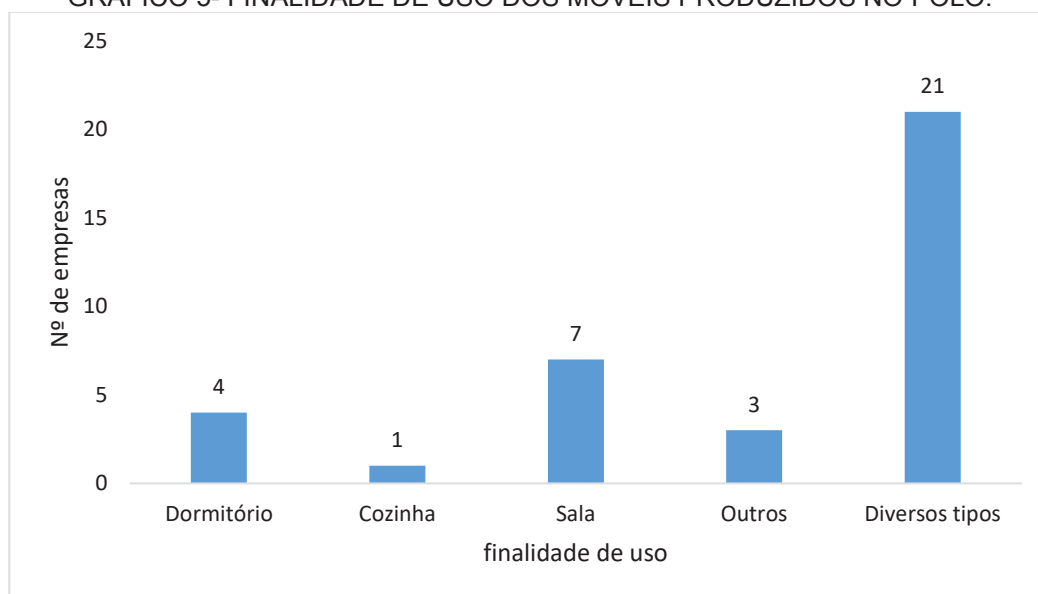
FONTE: A autora (2020).

Loper (2007) encontrou uma proporção de 39% das empresas produzindo móveis sob encomenda e de forma seriada. Portanto houve um aumento de 17% das empresas que produzem móveis de forma seriada. Esses móveis são fabricados em dimensões e projetos que não possibilitam nenhuma alteração, onde os fabricantes buscam principalmente grande produção, aproveitamento de material e redução de custos, indicando uma estratégia de baixo custo.

No que se refere a finalidade de uso (GRÁFICO 5), o que se verificou é que 41,6% das empresas produzem apenas uma categoria de móveis. Destaca-se o fato de que nenhuma das empresas respondentes produz exclusivamente móveis para escritórios ou consultórios, demonstrando que a maior parte da produção deste polo é de móveis residenciais.

Nesse segmento, é comum a produção de uma linha diversificada de produtos, sala de jantar, cozinhas, dormitórios, com diferentes padrões e modelos em uma mesma planta industrial (ROSA et al., 2007; FERRAZ, 2002).

GRÁFICO 5- FINALIDADE DE USO DOS MÓVEIS PRODUZIDOS NO POLO.



FONTE: A autora (2020).

Em relação ao tipo de matéria-prima utilizada (GRÁFICO 6), 83% das empresas utilizam tanto madeira maciça quanto painéis na fabricação dos móveis. Esse resultado está de acordo com Machado (2017), que relatou que no estado de Santa Catarina a matéria prima predominante nos processos de fabricação de móveis é a madeira maciça e os painéis de madeira reconstituída, somando um total de 93,4%, enquanto os móveis de metal apenas 2,4%.

Das empresas participantes deste estudo, dentre aquelas que utilizam madeira maciça, 48,6% produzem móveis utilizando um mix de matéria-prima, variando as combinações entre madeira de pinus, eucalipto e nativa.

A utilização de madeira de reflorestamento, especialmente de pinus, consolidou-se nessa região a partir da década de 80, em função da escassez de madeira nobre (nativa) amplamente utilizada na fabricação de móveis até então (CARDOSO, SALDANHA e FILHO, 2007).

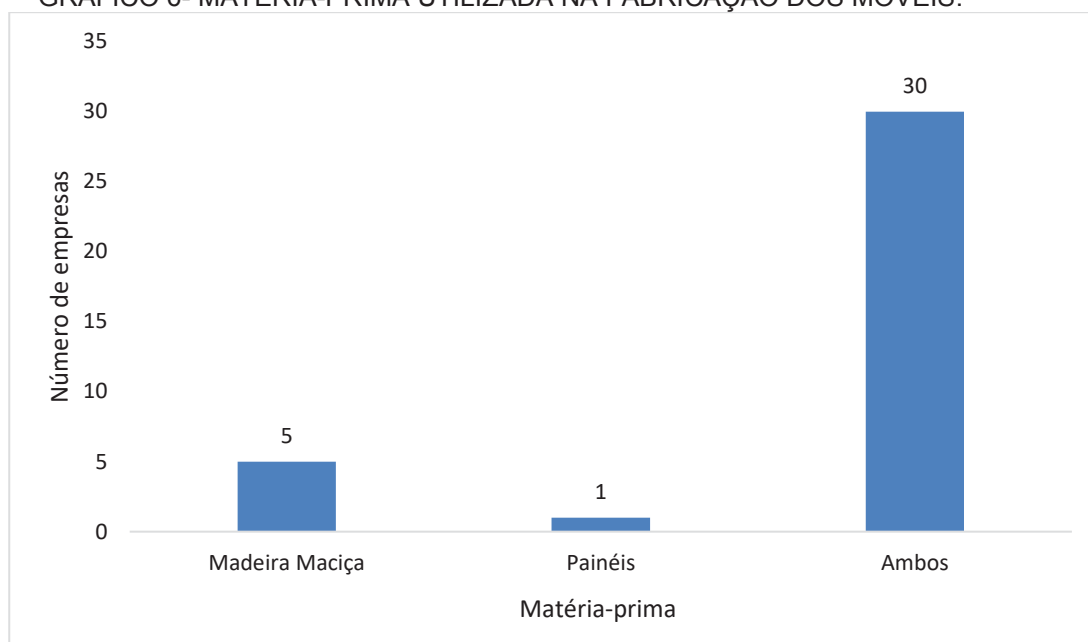
Outro motivo para a intensificação do uso de madeira de reflorestamento são as crescentes restrições de caráter ambiental no comércio internacional. Nesse sentido, o Brasil possui uma fonte importante de competitividade, devido as suas vantagens comparativas na produção florestal (ROSA et al., 2007).

No que se refere a matéria-prima certificada, exigida por muitos mercados consumidores de móveis, principalmente o europeu, atualmente o Brasil possui 7.110.486 de hectares certificados na modalidade de manejo florestal entre áreas de florestas nativas e plantadas. Esses números colocam o país no 6º lugar no ranking

total do sistema FSC, detendo 3,2% da área certificada no mundo (FSC BRASIL, 2019).

Em relação a utilização de painéis de madeira (GRÁFICO 7) na fabricação de móveis, conforme já mencionado, a maioria das empresas do polo utiliza uma combinação de madeira maciça com painéis de madeira. Apenas uma empresa participante do estudo relatou utilizar apenas painéis na fabricação de seus móveis.

GRÁFICO 6- MATÉRIA-PRIMA UTILIZADA NA FABRICAÇÃO DOS MÓVEIS.



FONTE: A autora (2020).

Dentre as empresas que fazem uso de painéis de madeira, 22 delas utilizam mais do que um tipo de painel de madeira, 8 empresas responderam que utilizam exclusivamente MDF e 1 empresa utiliza apenas compensado. No geral, o tipo de painel de madeira mais utilizado é o MDF e em segundo lugar o compensado.

O MDF é amplamente utilizado devido as suas características mecânicas específicas que o aproximam da madeira maciça, como consistência, boa estabilidade dimensional e grande capacidade de usinagem (BIAZUS, HORA e LEITE, 2010). Na fabricação do MDF as partículas são todas do mesmo tamanho e prensadas de forma uniforme, o que garante que suas chapas tenham a mesma densidade em toda a sua estrutura, tornando-as mais firmes e homogêneas. Esse processo faz com que os móveis de MDF sejam mais resistentes e não fragmentem com facilidade.

Na fabricação de móveis podem ser empregados os diferentes tipos de painéis, as diferentes combinações de painéis que podem ser utilizadas influenciam

diretamente em fatores como preço, qualidade de construção e durabilidade de um móvel.

No geral, o que se observa é que as empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul, participantes desta pesquisa, caracterizam-se pela diversificação, tanto em termos de design e processo produtivo quanto nas categorias de móveis produzidos e na matéria-prima utilizada, o que indica que estas buscam atender segmentos de mercado diferentes, seja no mercado interno quanto no mercado externo.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS MOVELEIRAS

##### 4.4.1 Mercado interno

Inicialmente analisou-se a confiabilidade da escala utilizada para identificar a orientação estratégica no mercado interno (TABELA 3).

TABELA 3- TESTE DE CONFIABILIDADE DE ESCALA – MERCADO INTERNO.

Alfa de Cronbach	Número de Itens
0,908	21

FONTE: A autora (2020).

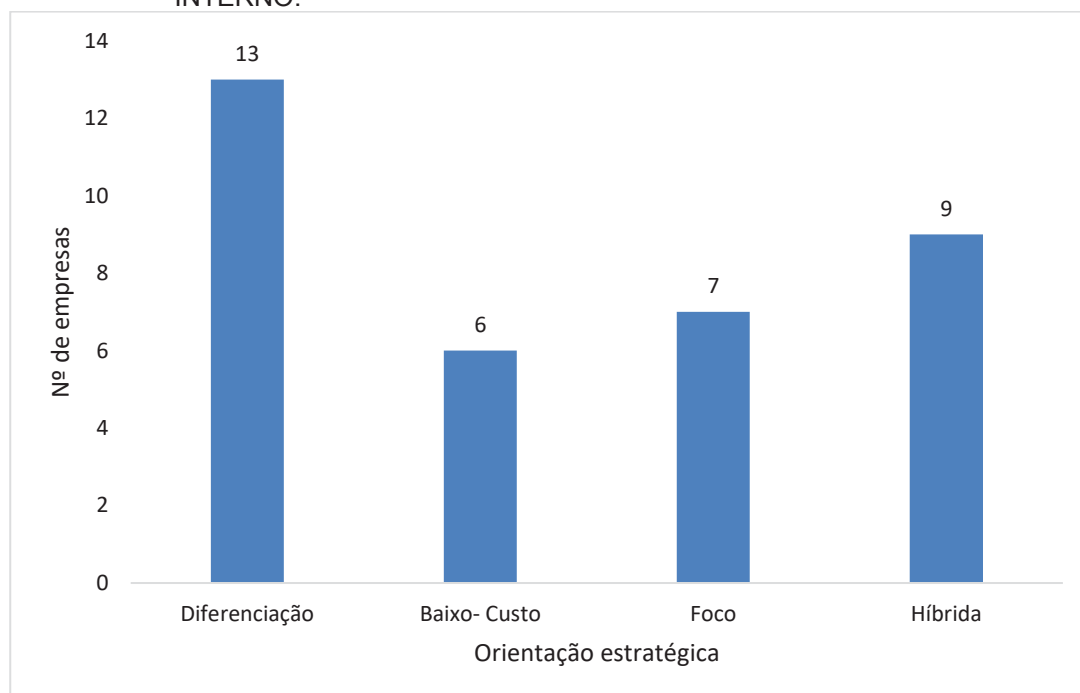
Com base nos resultados, pode-se afirmar que a escala utilizada possui consistência interna, sendo eficiente no que se propõe a medir, nesse caso a orientação estratégica das empresas moveleiras de São Bento do Sul atuantes no mercado interno, segundo a percepção de seus gestores.

Um dos entrevistados não respondeu a etapa do questionário sobre orientação estratégica, restando 35 respondentes válidos.

No que se refere ao mercado interno, os resultados demonstraram que para 37% das empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul a orientação estratégica predominante é a diferenciação (GRÁFICO 8).



GRÁFICO 7 -ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS ATUANTES NO MERCADO INTERNO.



FONTE: A autora (2020).

Ao fazer uso dessa estratégia competitiva, a empresa realiza um maior investimento em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, inovação, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, tendo como objetivo a criação de diferenciais para os seus consumidores (PORTER, 1980).

Conforme explicado por Porter, as empresas que seguem uma abordagem estratégica de diferenciação criam vantagem competitiva ao oferecer um produto ou serviço com atributos únicos (PORTER, 1980).

A oferta de um produto singular cria duas barreiras para um rival entrar no mercado. Em primeiro lugar, reduz o poder de barganha do cliente porque não há outras ofertas que permitam comparação. Consequentemente, os clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço e mais leais à oferta da empresa (MURRAY, 1988; LAPERSONNE, 2017). Em segundo lugar, como os proponentes da Visão Baseada em Recursos (VBR) têm elucidado, os atributos de unicidade da oferta são difíceis de serem imitados por um rival (BARNEY; HESTERLY, 2011). Além disso, a diferenciação permite a empresa auferir margens de lucro maiores, com as quais é possível lidar com o poder de barganha dos fornecedores.

Porter explica que uma empresa deve explorar a diferenciação por meio de atributos do produto, mas também pela imagem de marca, intensidade de publicidade, distribuição de vendas, vinculação de fornecedores ou quaisquer atividades de cadeia de valor que possam resultar na percepção de exclusividade dos clientes (PORTER, 1985).

De acordo com o estudo de Seabra et al. (2003), as empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul que se identificam com a liderança em diferenciação apontaram como principal fator determinante do sucesso da estratégia de diferenciação o alto padrão de qualidade adotado nas diversas fases de produção de móveis. Para os autores, o alto padrão tecnológico adotado no polo, associado à existência de mão-de-obra qualificada, confere às empresas moveleiras da região uma destacada capacidade de produzir móveis diferenciados, conforme a especificação requerida pelo cliente e em um prazo de entrega rigorosamente compatível com o contratado.

Outros 25,7% das empresas adotam majoritariamente uma abordagem de estratégia híbrida, ou seja, não seguem uma orientação estratégica única mas sim uma combinação destas. No entanto, o sucesso da execução de uma estratégia híbrida depende da capacidade da empresa em oferecer benefícios aprimorados aos clientes com preço baixo, ao mesmo tempo em que obtém margens suficientes para reinvestimento para manter e desenvolver bases de diferenciação (BAROTO, ABDULLAH e WAN, 2012), o que na prática torna-se praticamente insustentável, pois como defendido por Porter (1980 e 1996) dimensões estratégicas opostas são difíceis de serem seguidas ao mesmo tempo sem criar algum tipo de ineficiência na cadeia de valor da empresa. Isso porque o posicionamento estratégico, como diferenciação e liderança em custo, envolve atividades contraditórias e alocação de recursos que são mutuamente excludentes.

Já outros 20% das empresas analisadas a estratégia predominante é a de foco, onde por meio da diferenciação ou do custo, essas empresas se especializaram em atender segmentos ou nichos específicos, sejam eles referentes a regiões geográficas, tipo de móveis, design, entre outras características.

Por fim, 17% das empresas moveleiras estudadas, tem como orientação predominante a estratégia de baixo-custo, oferecendo uma oferta simplificada aos seus clientes que são sensíveis ao preço e atribuem menos importância a outras características de valor. Teoricamente, as empresas que adotam essa posição

sempre podem vencer a concorrência com base no preço, à medida que é sustentado pelo menor custo de produção.

Os resultados encontrados neste estudo diferem daqueles alcançados por Loper (2007), que ao estudar as empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul, identificou que a maioria delas seguia uma orientação estratégia híbrida com uma tendência à estratégia de baixo custo. Portanto, no que se refere as empresas que atuam no mercado interno, os resultados evidenciam uma mudança na orientação estratégica destas, passando de uma maior utilização da estratégia híbrida para a estratégia de diferenciação.

No entanto, neste estudo não foram analisados os atributos de diferenciação utilizados pelas empresas que seguem essa orientação estratégica. Seabra et al., (2003) indicaram que as empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul deveriam focar seus investimentos em dois atributos de diferenciação: design e marca própria.

De acordo Motta (2006), as empresas que atuam no mercado interno destinam seus produtos para nichos bastante diversificados. No segmento de classe média/alta, as empresas atuam com produtos de maior valor agregado e qualidade, os móveis são produzidos sob encomenda ou em série e distribuídos geograficamente através de franquias ou de pontos de vendas próprios.

Já no segmento popular, mercado de menor poder aquisitivo, o preço é o fator de maior competitividade. Neste segmento, as empresas procuram reduzir ao máximo os custos de fabricação o que muitas vezes compromete a qualidade final dos produtos (MOTTA, 2006).

Em entrevista à agência FIEP, na oitava edição do Congresso Nacional Moveleiro (2017) o diretor do IEMI-Inteligência de Mercado, Marcelo Prado, afirmou que o padrão de consumo do mercado moveleiro passa por um processo de mudança onde o que irá ser priorizado é a venda daquilo que traga experiência. Segundo ele, a redução de preços não é uma estratégia que continuará funcionando, o produto não será vendido porque é barato, mas porque é atrativo.

#### 4.4.2 Mercado externo

O resultado do teste de confiabilidade da escala para identificação da orientação estratégica das empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul que são exportadoras, pode ser visualizado na Tabela 4.

TABELA 4- TESTE DE CONFIABILIDADE DE ESCALA- MERCADO EXTERNO.

Alfa de Cronbach	Número de itens
0,987	21

FONTE: A autora (2020).

Analisando o resultado do coeficiente alfa de cronbach, é possível afirmar que a escala utilizada possui consistência interna, sendo eficiente no que se propõe a medir.

Dentre as empresas participantes desta pesquisa, somente 11 empresas respondentes são exportadoras, sendo que apenas 1 atua exclusivamente no mercado externo. No entanto, 7 das empresas destinam mais de 70% de sua produção ao mercado externo (TABELA 5). A população do estudo, composta por empresas que produziam móveis com predominância em madeira e associadas ao sindicato moveleiro, possuía apenas 20 empresas exportadoras.

TABELA 5- PERCENTUAL DA PRODUÇÃO DESTINADA AO MERCADO EXTERNO.

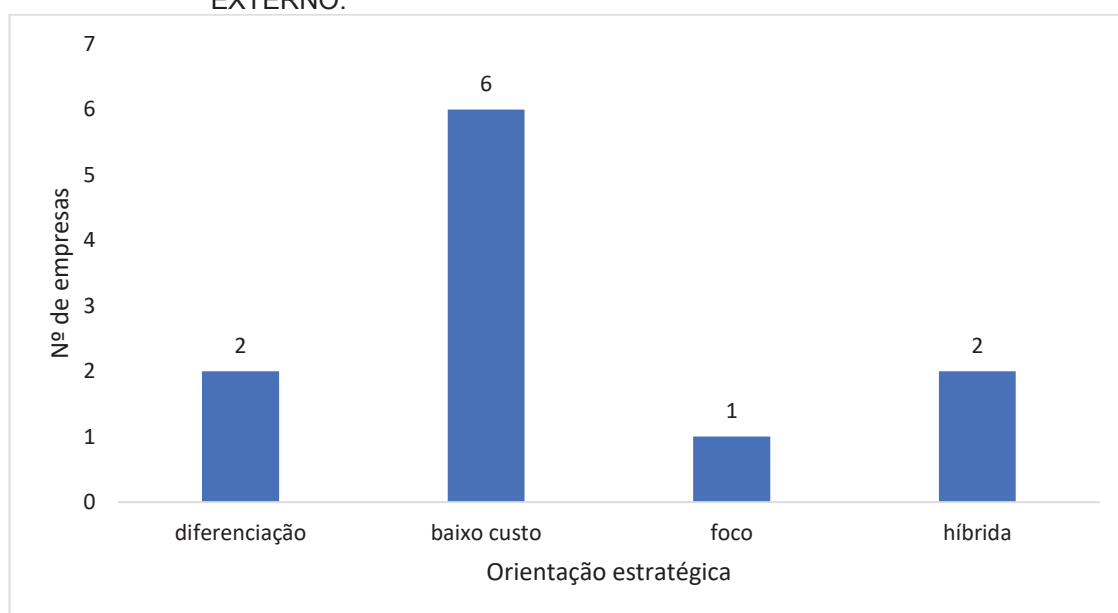
Percentual da produção destinado ao mercado externo	Nº de empresas
Menos de 10%	2
Entre 10% e 20%	1
Entre 70% e 95%	7
100%	1
Total	11

FONTE: A autora (2020).

Como já mencionado, esse resultado difere do encontrado por Loper (2007), que identificou em sua pesquisa no polo moveleiro de São Bento do Sul que do total de empresas amostradas, 46% produziam móveis exclusivamente para o mercado externo e 29% destinavam a maior parte da produção para o mercado externo.

Em relação a orientação estratégica, os resultados mostram que 54% destas orientam-se predominantemente pela estratégia de baixo custo (GRÁFICO 9). Esse resultado também foi encontrado por Loper (2007), onde o autor evidenciou que as empresas que possuem a maior parte da sua produção voltada para o mercado externo a estratégia de baixo custo é extremamente importante.

GRÁFICO 8- ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS ATUANTES NO MERCADO EXTERNO.



FONTE: A autora (2020).

As empresas que escolhem uma posição de baixo custo são orientadas para minimização de custos, concentrando os esforços e recursos na busca constante pela eficiência produtiva, ofertando um produto simples e explorando intensivamente uma lógica de valor baseada em economias de escala (PORTER, 1980).

São duas as barreiras que protegem a vantagem de custo dessas empresas: primeiro, atingindo o menor custo da indústria sustentado por sua capacidade de explorar a eficiência operacional, economias de escala, escopo e efeito de aprendizado. Em segundo lugar, oferecendo uma oferta simplificada aos seus clientes que são altamente sensíveis ao preço e não dão importância a outros atributos de valor (LAPERSONNE, 2017). Teoricamente, as empresas que adotam essa posição sempre podem vencer a concorrência com base no preço, à medida que é sustentado pelo menor custo.

É fundamental para um produtor de baixo custo que deseja alcançar a posição de liderança na indústria, que o nível mínimo de escala de eficiência deve ser alto,

além de deter uma grande fatia de mercado. Com uma maior participação de mercado do que os rivais, o produtor de baixo custo será capaz de obter economias de escala maiores do que qualquer concorrente e sustentar o menor custo do setor (LAPERSONNE, 2017).

De acordo com Mury (2014), a indústria moveleira é comandada pelo comprador, ou seja, grandes redes de loja dos países desenvolvidos que estabelecem parcerias com os pequenos produtores. Estes grandes compradores detêm não apenas os canais de distribuição, como também controlam o design dos móveis que são fornecidos às empresas contratadas.

Conforme relatado por alguns empresários entrevistados, esses grandes compradores determinam o design dos móveis que desejam, incumbindo a empresa de somente produzir. Isso faz com que a empresa priorize a estratégia de baixo custo para ser competitiva via preço.

Em relação as características dos móveis produzidos pelas empresas com foco no mercado externo, a maioria produz móveis retilíneos, de forma seriada e com a finalidade de uso residencial, especialmente para dormitórios.

De acordo com Machado e Garrido (2017), o design, as certificações de qualidade e padronizações internacionais têm sido os pontos mais vulneráveis da indústria brasileira para a competição internacional, já que essa se encontra relativamente distante da Europa e da Ásia, principais polos de desenvolvimento mundial de tecnologia moveleira.

#### 4.4.3 Relação entre a Orientação estratégica com o porte das empresas, processo produtivo e design dos móveis produzidos

Com intuito de analisar se existe uma relação entre o porte das empresas e o tipo de móveis produzidos, foi aplicado o teste do Qui-quadrado. Para realização do teste, as empresas foram classificadas em dois grupos de acordo com seu porte, sendo eles: Grandes e médias, Micro e pequenas. Os resultados podem ser analisados na Tabela 6.

TABELA 6-TESTE DO QUI- QUADRADO PARA A RELAÇÃO ENTRE PORTE DA EMPRESA E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.

Qui-quadrado	Valor-p
7,4709	0,058*

FONTE: A autora (2020).

\*Significativo a um nível de 0,10

Os resultados indicam que há uma relação estatisticamente significativa entre o porte das empresas e a orientação estratégica seguida por estas, portanto, aceita-se a hipótese H<sub>1</sub>.

A relação entre estrutura organizacional e estratégia é analisada por intermédio da teoria contingencial. Para Morgan (2007), essa teoria é definida como a adaptação da organização ao ambiente, na busca por um desempenho superior. Para Motta e Vasconcelos (2008), desempenho é o resultado do sucesso de uma organização no alcance de suas metas específicas.

Os pesquisadores Barney e Hesterly (2011), analisaram a relação entre a estrutura organizacional e as estratégias genéricas de liderança no custo total e diferenciação. No caso da liderança em custo, em geral, se adota a estrutura organizacional funcional, na qual cada uma das funções é gerenciada por um gerente funcional. Para se realizar todo o potencial da estratégia de liderança em custo, tal estrutura deve possuir poucos níveis na estrutura de reporte, relações simples de reporte, um quadro de executivos restrito e foco em uma pequena gama de funções de negócio.

Quanto aos sistemas de controle gerencial e às políticas de remuneração, espera-se um sistema rígido de redução de custo, metas quantitativas de custo, rigorosa supervisão de custos de mão de obra, matéria-prima, estoque etc., princípios de liderança em custo, recompensa para redução de custo e incentivos para que os trabalhadores busquem a redução de custo (BARNEY, HESTERLY; 2011).

Barney e Hesterly (2011) ressaltam que também no caso da estratégia de diferenciação de produto, se utiliza de uma maneira mais complexa da estrutura funcional. Nesse caso, encontram-se equipes interfuncionais e interdivisionais de desenvolvimento de produto e estruturas matriciais complexas.

Na tabela 7 está demonstrado o grau de utilização de cada orientação estratégica. As médias e grandes empresas tem como principal componente de sua estratégia a diferenciação.

TABELA 7- RELAÇÃO ENTRE PORTE DA EMPRESAS E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.

<b>Orientação Estratégica</b>	<b>Porte das empresas</b>	
	<b>Médias - Grandes</b>	<b>Micro-Pequeñas</b>
Baixo custo	16,7%	17,2%
Diferenciação	83,3%	27,6%
Foco	0,0%	24,1%
Híbrida	0,0%	31,0%
	100,0%	100,0%

FONTE: A autora (2020).

Já as micro e pequenas empresas orientam-se, em sua maioria, pela estratégia híbrida, buscando um mix entre diferenciação e baixo custo. No entanto, analisando por outra ótica, essas empresas podem não ter um posicionamento estratégico claro, estando, como definido por Porter (1989), presas entre o posicionamento estratégico da diferenciação e do baixo custo.

No que se refere a análise sobre a relação entre orientação estratégica e processo produtivo, o teste do Qui-quadrado apontou que essa relação não é significativa. Portanto, rejeita-se a hipótese H<sub>1</sub> (TABELA 8).

TABELA 8 - TESTE DO QUI-QUADRADO PARA A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PROCESSO PRODUTIVO.

<b>Qui-quadrado</b>	<b>Valor-p</b>
0,3056	0,959

FONTE: A autora (2020).

Os resultados apresentados na Tabela 9, mostram que 65,2% das empresas que fabricam móveis pelo processo produtivo seriado, utilizam predominantemente as orientações estratégicas de diferenciação e híbrida, resultado contrário ao esperado.



TABELA 9- RELAÇÃO ENTRE PROCESSO PRODUTIVO E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.

<b>Processo Produtivo</b>		
<b>Orientação estratégica</b>	<b>Seriado</b>	<b>Sob-encomenda</b>
Baixo-custo	17,4%	16,7%
Diferenciação	39,1%	33,3%
Foco	17,4%	25,0%
Híbrida	26,1%	25,0%
	100,0%	100,0%

FONTE: A autora (2020).

O processo de produção de móveis sob encomenda é, em sua maioria, adotado por empresas que possuem como componente principal de sua estratégia a diferenciação (33,3%), foco (25%) e híbrida (25). Os móveis produzidos sob encomenda são produzidos na maioria das vezes de forma artesanal, por pequenas marcenarias, não envolvendo um processo produtivo com muitas etapas ou complexidade.

Portanto, a maioria das empresas do polo que se posicionam no mercado ofertando produtos diferenciados ou atendendo segmentos de mercado específicos (foco) produzem móveis sob encomenda.

Por fim, a relação entre o design dos móveis produzidos no polo e a estratégia predominante, também não apresentou diferença estatisticamente significativa (TABELA 10).

TABELA 10 - TESTE DO QUI-QUADRADO PARA A RELAÇÃO ENTRE O DESIGN DOS MÓVEIS PRODUZIDOS E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.

<b>Qui-quadrado</b>	<b>Valor-p</b>
1,7205	0,944

FONTE: A autora (2020).

Na Tabela 11, podemos analisar relação entre orientação estratégica, com o tipo de design utilizado na fabricação de seus móveis.

Observa-se que a orientação estratégica predominante para ambos os designs é a diferenciação, principalmente quando se trata de móveis produzidos com design torneado, esses móveis possuem acabamentos diferenciados e que são elaborados com uma grande riqueza de detalhes e acabamento, onde mesclam-se

formas arredondadas, curvilíneas e retas. A madeira maciça é a principal matéria-prima utilizada (FERREIRA et al., 2008; CUNHA et al., 2006).

TABELA 11 - RELAÇÃO ENTRE DESIGN DOS MÓVEIS E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.

Orientação estratégica	Design		
	Retilíneo	Torneado	Outros
Baixo custo	14,3%	25,0%	20,0%
Diferenciação	33,3%	50,0%	40,0%
Foco	23,8%	0,0%	20,0%
Híbrida	28,6%	25,0%	20,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: A autora (2020).

É importante salientar que o design dos móveis não se restringe aos aspectos estéticos, mas também à funcionalidade dos produtos. Ainda que as empresas italianas sejam as líderes nesse atributo, há um claro espaço de oportunidade para empresas brasileiras, pois não existem obstáculos expressivos em competir por design (MACHADO; GARRIDO, 2017).

## 4.5 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO

### 4.5.1 Análise Fatorial das Variáveis de Desempenho

A AFE do construto desempenho apresentou um KMO de 0,747, considerado adequado (HAIR Jr. et al., 2014). O teste de *Bartlett* apresentou significância 0,000, conforme apresentado no Quadro 4. Portanto, esses resultados indicam que a utilização da análise fatorial é apropriada.

QUADRO 4- RESULTADO DA AFE.

Kaiser-Meyer-Olkin	Tese de <i>Bartlett</i> (significância)	Qui- Quadrado	df
0,747	0,000	82,260	21

FONTE: A autora (2020).

O próximo passo foi verificar as comunalidades dos itens que compõem o construto, e estes devem ser maior que 0,4. (HAIR Jr. et al., 2014). Como pode ser observado na Quadro 5, todos os itens apresentaram comunalidade maior que 0,4.

QUADRO 5 - COMUNALIDADES DOS ITENS DA AFE.

<b>Itens</b>	<b>Comunalidades</b>
Participação de Mercado	0,561
Crescimento da Receita	0,521
Lucratividade	0,810
Retorno Sobre Ativos	0,854
Crescimento das Vendas	0,632
Fidelização dos Clientes	0,449
Qualidade do Produto	0,606

Fonte: A autora (2020).

Em seguida, foi analisada a comunalidade de cada item na matriz rotacionada (Quadro 6). As variáveis referentes ao desempenho compõem dois fatores, que possuem uma variância acumulada de 63%.

QUADRO 6 - COMUNALIDADE DOS FATORES DA MATRIZ ROTACIONADA.

<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	
	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>
Participação de Mercado		0,722
Crescimento da Receita	0,681	
Lucratividade	0,847	
Retorno Sobre Ativos	0,924	
Crescimento das Vendas	0,773	
Fidelização dos Clientes		0,649
Qualidade do Produto		0,772

Fonte: A autora (2020).

Com base nos resultados, neste estudo, o desempenho foi dividido em dois construtos. O primeiro, composto pelos itens crescimento da receita, lucratividade,

retorno sobre ativos e crescimento das vendas, representa o desempenho financeiro das empresas. Já o segundo, é composto pelo desempenho relacionados ao mercado e clientes: participação de mercado, fidelização de clientes e qualidade do produto.

#### 4.5.2 Relação entre a orientação estratégica e o desempenho

O resultado do teste de confiabilidade da escala para análise do desempenho das empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul, pode ser visualizado na Tabela 12. A partir dos resultados dos valores do alfa de cronbach possível afirmar que a escala utilizada possui consistência interna, sendo eficiente no que se propõe a medir.

TABELA 12 - TESTE DE CONFIABILIDADE DE ESCALAS PARA O DESEMPENHO.

Desempenho	Alfa de Cronbach	Número de itens
De mercado	0,603	3
Financeiro	0,850	4

FONTE: A autora (2020).

Para identificar se existe relação entre orientação estratégica de cada empresa com o seu desempenho, foi realizado o teste do Qui-quadrado.

Conforme recomendado por Tabachnick e Fidell, (2001), Pallant (2015) e Ellis, (2010), foi realizada uma análise complementar denominada “tamanho do efeito”. Este teste indica a magnitude relativa das diferenças entre médias, em outras palavras, descreve a proporção da variância da variável dependente que é previsível a partir da variável independente. Pois, uma vez que a comparação das médias se dá pelo intervalo de confiança, e não apenas pelo valor absoluto da média, existe a possibilidade de haver erro na comparação entre os grupos (erro Tipo I e erro tipo II).

Em amostras de tamanho muito grande ( $n > 100$ ), mesmo pequenas diferenças se tornam estatisticamente significativas podendo ocorrer o erro tipo I, que ocorre sempre que uma hipótese é rejeitada quando de fato deveria ser aceita. Ou seja, acredita-se que dois grupos são diferentes, mas na verdade, não o são.

Já em amostras pequenas ( $n = 20$ ) diferenças existentes entre os grupos podem não ser estatisticamente significativas, como é o caso deste estudo, em que a

amostra é relativamente pequena ( $n=36$ ) existe a possibilidade de incorrer no erro do tipo II, que ocorre quando não rejeita-se uma hipótese que na verdade é falsa. Ou seja, afirma-se que dois grupos não são diferentes, quando na verdade são.

Na Tabela 13, estão apresentados os parâmetros dos testes. Nenhuma das estratégias apresentou relação estatisticamente significativa com a variável desempenho financeiro a um nível de significância de 10%, contrariando os resultados esperados.

TABELA 13- TESTE DO CHI-QUADRADO E TAMANHO DO EFEITO.

	<b>Qui- Quadrado</b>	<b>p valor</b>	<b>Tamanho do efeito (ETA<sup>2</sup>)</b>
Desempenho Financeiro x Diferenciação	85,75	0,128	0,689
Desempenho Financeiro x Baixo Custo	6,67	0,756	0,493
Desempenho Financeiro x Foco	12,00	0,213	0,610
Desempenho Financeiro x híbrida	38,25	0,324	0,610

FONTE: A autora (2020).

No entanto, ao analisarmos o tamanho do efeito é possível afirmar que este é considerado grande conforme parâmetro definido por Cohen (1988), ou seja, a proporção da variância da variável dependente que é explicada pela variável independente tem efeito grande. Portanto, para as empresas que tem como principal componente de sua estratégia a orientação para diferenciação 68,9% da variância do seu desempenho financeiro é explicado por essa estratégia. Já a orientação estratégica de baixo-custo explica 49,3% da variância no desempenho das empresas estudadas que fazem uso dessa orientação. No que se refere as empresas que seguem as estratégias de foco e híbrida, 61,1% da variância do seu desempenho é explicada por essas orientações.

Portanto, pode-se afirmar que, embora o teste do Qui-quadrado não tenha apontado relação significativa entre a orientação estratégica seguida pelas empresas com o seu desempenho, o tamanho do efeito (ETA<sup>2</sup>) indica que existe a possibilidade de ter ocorrido o erro tipo II, ou seja, essa relação pode existir, mas em função do tamanho da amostra, o teste não captou essa diferença.

Para validar os parâmetros encontrados utilizou-se a técnica de reamostragem bootstrap que consiste em calcular estimativas a partir de repetidas amostragens dentro da mesma amostra. Os parâmetros calculados após a reamostragem (TABELA 14) reforçam a confiabilidade dos resultados.

TABELA 14 - BOOTSTRAP - TESTE DO QUI-QUADRADO E TAMANHO DO EFEITO.

	<b>Qui- Quadrado</b>	<b>p valor</b>	<b>Tamanho do efeito (ETA<sup>2</sup>)</b>
Desempenho Financeiro x Diferenciação	85,75	0,128	0,689
Desempenho Financeiro x Baixo Custo	6,67	0,756	0,493
Desempenho Financeiro x Foco	12,00	0,213	0,610
Desempenho Financeiro x híbrida	38,25	0,324	0,610

FONTE: A autora (2020).

Embora todas as orientações estratégicas tenham apresentado um efeito grande na explicação da variância do desempenho financeiro, a estratégia de diferenciação foi a que teve uma relação maior, na ordem de 69%. Os resultados do coeficiente de correlação de Spearman reforçam a existência dessa relação entre o desempenho financeiro e a estratégia de diferenciação (TABELA 15).

TABELA 15 - COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN.

<b>Desempenho financeiro</b>		
<b>Estratégia</b>	<b>p</b>	<b>Sig.</b>
Diferenciação	0,633	0,015**
Baixo-Custo	0,221	0,599
Foco	0,281	0,589
Híbrida	0,123	0,753

FONTE: A autora (2020).

\*\*significativo a um nível de 0,05

Como já citado, Porter (1980) explica que a singularidade da oferta das empresas que seguem essa orientação estratégica, cria duas barreiras para um rival entrar no mercado. A primeira delas é a redução do poder de barganha do cliente porque não há outras ofertas que permitam comparação, a segunda delas refere-se aos atributos de unicidade da oferta que são difíceis de serem imitados por um rival

(BARNEY; HESTERLY, 2011). Protegida por essas barreiras, a firma que adota uma estratégia de diferenciação sustenta facilmente margem financeira superior (PORTER, 1985), o que pode explicar o fato de que, neste estudo, a estratégia de diferenciação apresentou uma relação maior com o desempenho financeiro.

Em relação ao desempenho de mercado, composto pelas variáveis participação de mercado, fidelização de clientes e qualidade do produto, na Tabela 16, podemos analisar os resultados dos testes para a relação desse desempenho e as orientações estratégicas.

TABELA 16- TESTE DO QUI-QUADRADO E TAMANHO DO EFEITO.

	<b>Chi- Quadrado</b>	<b>p- valor</b>	<b>ETA<sup>2</sup></b>
Desempenho de Mercado x Diferenciação	44,45	0,158	0,602
Desempenho de Mercado x Baixo Custo	12,00	0,285	0,912
Desempenho de Mercado x Foco	10,00	0,350	0,635
Desempenho de Mercado x híbrida	36,00	0,422	0,629

Fonte: A autora (2020).

Os resultados do Qui-quadrado demonstram que não houve relação estatisticamente significativa entre as orientações estratégicas e o desempenho de mercado. Porém, ao analisarmos o resultado do ETA<sup>2</sup>, evidencia-se que o tamanho do efeito é considerado grande, ou seja, os resultados indicam que as empresas que têm como orientação estratégica predominante a diferenciação, tem 60% da variância do seu desempenho de mercado explicado por essa estratégia.

Da mesma forma, aquelas que possuem a orientação de baixo custo tem 91,2% do seu desempenho de mercado explicado por esta orientação. Já aquelas que seguem a estratégia de foco, tem 63,5% do desempenho explicado por esta orientação estratégica. Por fim, a estratégia híbrida explica 62,9% do desempenho das empresas que a adotam.

Da mesma forma, a técnica de reamostragem bootstrap foi utilizada para validar os parâmetros encontrados, reforçando a confiabilidade dos resultados encontrados (TABELA 17).

TABELA 17 - BOOTSTRAP - TESTE DO QUI-QUADRADO E TAMANHO DO EFEITO.

	<b>Chi- Quadrado</b>	<b>p- valor</b>	<b>ETA<sup>2</sup></b>
Desempenho de Mercado x Diferenciação	44,45	0,158	0,602
Desempenho de Mercado x Baixo Custo	12,00	0,285	0,912
Desempenho de Mercado x Foco	10,00	0,350	0,635
Desempenho de Mercado x híbrida	36,00	0,422	0,629

FONTE: A autora (2020).

Portanto, em relação ao desempenho de mercado, a estratégia de baixo custo foi a que teve maior relação com a variância do desempenho (91%). De acordo com Porter (1985), um produtor típico de baixo custo explora todas as atividades de sua cadeia de valor como fontes para sua vantagem de custo, portanto, é fundamental que o nível mínimo de escala de eficiência seja alto, além de deter uma grande fatia de mercado. Com uma maior participação de mercado do que os rivais, o produtor de baixo custo será capaz de obter economias de escala maiores do que qualquer concorrente e sustentar o menor custo do setor (LAPERSONNE, 2017).

Os resultados do teste de correlação de Spearman não apresentaram relação estatisticamente significativa entre o desempenho de mercado e as orientações estratégicas (TABELA 18).

TABELA 18 – COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN.

<b>Desempenho de Mercado</b>		
<b>Estratégia</b>	<b>p</b>	<b>Sig.</b>
Diferenciação	0,440	0,116
Baixo custo	0,260	0,951
Foco	0,219	0,677
Híbrida	-0,265	0,491

Fonte: A autora (2020).

Embora os resultados do coeficiente de correlação não tenham sido estatisticamente significativos, chama-se atenção para a relação negativa entre a estratégia híbrida com o desempenho de mercado. Portanto, sugere-se que estudos



futuros com amostras maiores busquem analisar de uma maneira aprofundada se existe de fato uma relação negativa entre essa orientação estratégica e o desempenho relacionado ao mercado.

Também foi realizada a análise de regressão linear múltipla, com intuito de detectar a influência de cada orientação estratégica sobre o desempenho. Os modelos foram testados considerando como variáveis dependentes, o desempenho financeiro e o desempenho de mercado, além disso, foi testada a influência das orientações estratégicas sobre cada item de desempenho analisado neste estudo (QUADRO 7).

QUADRO 7- PARÂMETROS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA.

<b>Variável dependente</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Erro padrão</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Durbin Watson</b>
Desempenho Financeiro	0,951	0,428	0,61476	0,280	0,082	2,181
Desempenho de Mercado	0,524	0,669	0,45635	0,216	0,047	2,107
Participação de Mercado	0,303	0,759	0,666	0,192	0,037	2,032
Crescimento da Receita	0,670	0,577	0,621	0,247	0,061	2,170
Lucratividade	1,271	0,301	0,698	0,110	0,023	2,667
Retorno sobre Ativos	0,493	0,690	0,837	0,213	0,046	2,234
Crescimento das Vendas	0,923	0,441	0,703	0,286	0,082	1,891
Fidelização de Clientes	1,419	0,256	0,537	0,347	0,121	1,971
Qualidade do Produto	0,952	0,428	0,605	2,90	0,084	2,470

FONTE: A autora (2020).

No entanto, como pode ser observado no Quadro 7, os modelos não foram significativos para explicar essa relação. Para estudos futuros, sugere-se replicar essa metodologia utilizando uma amostra maior, uma vez que esta foi a grande limitação deste estudo.

No que se refere a literatura sobre a relação entre estratégia e desempenho, Hansen, Nybakk e Panwar (2015), compararam o desempenho financeiro de empresas americanas do setor florestal que buscam uma estratégia genéricas com aquelas que buscam estratégias híbridas. O estudo demonstrou que as empresas que perseguiram uma estratégia de diferenciação foram aquelas que apresentaram maior desempenho.

Outros pesquisadores também analisaram a influência das orientações estratégicas sobre o desempenho de empresas do setor florestal. Rich (1986), por exemplo, descobriu que as empresas da indústria florestal que seguiam uma estratégia de diferenciação apresentaram desempenho superior no retorno sobre o patrimônio líquido, em relação aquelas que buscaram uma estratégia de liderança de custo. Hansen et al. (2006) identificaram que o impacto da estratégia de liderança em custos e da estratégia de diferenciação no desempenho foi aproximadamente igual, Wan e Bullard (2008), por sua vez, não encontraram nenhuma conexão entre a estratégia escolhida e desempenho das empresas do setor moveleiro dos Estados Unidos.

No entanto, a maioria dos estudos que se propuseram a analisar essa relação identificaram que é a estratégia de diferenciação que leva a um melhor desempenho (BREGE et al., 2010; LÄHTINEN; TOPPINEN, 2008; ROOS et al., 2001, 2002).

Em relação a estratégia híbrida, os resultados não indicam que esta seja uma escolha mais eficaz em relação ao desempenho da empresa do que uma estratégia pura, resultado este também encontrado por Hansen et al. (2006).

Porter (1980 e 1996) argumenta que as dimensões estratégicas opostas não podem ser seguidas ao mesmo tempo sem criar algum tipo de ineficiência na cadeia de valor da empresa. Isso porque o posicionamento estratégico, como diferenciação e liderança em custo, envolve atividades contraditórias e alocação de recursos que são mutuamente excludentes, pois a escolha de uma estratégia de diferenciação geralmente requer ênfase na inovação de produtos, personalização do cliente, diferenciação de serviços e imagem *premium* para sustentar um preço *premium*.

Em contraste, uma estratégia de baixo custo geralmente requer ênfase no escopo limitado de produtos e serviços, padronização, eficiência através de economia de escala e curva de aprendizado para alcançar um custo menor. Portanto, a organização que não seguir uma estratégia pura (genérica) terá desempenho insatisfatório, referenciada como “*Stuck in the middle*” (preso no meio) (PORTER, 1996). Diversos estudos empíricos defendem esse ponto de vista (DESS; DAVIS, 1982; AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000; THORNHILL; WHITE, 2007).

Embora o tamanho da amostra tenha sido uma grande limitação para este estudo, é possível inferir que existe relação entre a orientação estratégica adotada pelas empresas moveleiras do polo de São Bento do Sul e o seu desempenho. No

entanto, não foi possível identificar se há uma estratégia que promove um desempenho superior.

Sabe-se que todas as estratégias refletem combinações únicas dos recursos internos com a forma que a empresa escolhe se posicionar diante das forças competitivas (fatores externos) que atuam no mercado.

## 7 CONCLUSÕES

O objetivo principal desta pesquisa, foi analisar a relação entre a orientação estratégica e a percepção de desempenho dos gestores das empresas que compõem o Polo Moveleiro de São Bento do Sul – SC. No que se refere a orientação estratégica, observou-se que há mudança na estratégia adotada conforme o mercado de atuação da empresa. A maioria das empresas participantes deste estudo atuam em ambos os mercados, quando se trata do mercado interno as estratégias predominantes, são diferenciação e híbrida. No que se refere a atuação no mercado externo as empresas seguem, majoritariamente, a estratégia de baixo custo.

Por meio da análise fatorial, as variáveis de desempenho analisadas neste estudo foram resumidas em dois fatores: desempenho financeiro e desempenho de mercado. Embora a maioria dos testes estatísticos não tenham apresentado relação significativa entre a orientação estratégica e o desempenho, o tamanho do efeito calculado entre essas variáveis foi considerado grande, o que sugere que essa relação existe, porém, em função do tamanho da amostra, os testes não captaram esse efeito.

A estratégia de diferenciação apresentou um efeito maior sobre o desempenho financeiro e uma correlação significativa com o mesmo. Já em relação ao desempenho de mercado, o maior efeito é explicado pela estratégia de baixo custo.

Também foi possível concluir que há relação significativa entre o porte das empresas com a orientação estratégica adotada pelas empresas, sendo que as médias e grandes empresas seguem predominantemente a orientação estratégica de diferenciação, já as micro e pequenas empresas adotam, em sua maioria, a estratégia híbrida.

No que se refere a caracterização das empresas participantes deste estudo, foi possível concluir que a maioria das empresas é de micro e pequeno porte, fabricantes de móveis retilíneos de forma seriada para uso residencial, com diferentes combinações de design e tendo como principal destino dos móveis produzidos o mercado interno.

## LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No desenvolvimento deste estudo, algumas limitações foram encontradas. A principal delas refere-se a coleta de dados, onde muitos representantes das empresas contatadas negaram-se a responder o questionário, pois, segundo estes, as perguntas referiam-se a assuntos confidenciais da empresa. Diante desse cenário, a amostra alcançada foi pequena, limitando as análises.

Como mencionado nos resultados, a estratégia predominantemente seguida pelas empresas que atuam no mercado interno é a de diferenciação. Porter (1985) explica que uma empresa deve explorar a diferenciação por meio de atributos do produto, mas também pela imagem de marca, intensidade de publicidade, distribuição de vendas, vinculação de fornecedores ou quaisquer atividades de cadeia de valor que possam resultar na percepção de exclusividade dos clientes. Diante disso, sugere-se que trabalhos futuros identifiquem os atributos de diferenciação utilizados pelas empresas que seguem essa estratégia nesse polo moveleiro.

Por se tratar de um polo onde predominam pequenas empresas, é interessante que seja estudado o processo de formação da estratégia nessas empresas, se este é deliberado ou emergente. Além disso, seria interessante analisar a tipologia estratégica dessas empresas segundo a classificação de Miles e Snow (1978) que, além de possibilitar uma análise do comportamento organizacional, independe do tamanho da organização.

Outro ponto importante a ser estudado refere-se a influência dos fatores internos e externos na posição estratégica adotada pelas empresas do polo. Além disso, é interessante analisar a influência da orientação estratégica sobre outros atributos de desempenho diferentes daqueles empregados neste estudo.

Esse estudo identificou que há uma relação entre o porte da empresa e a orientação estratégica seguida, portanto, é interessante que seja analisada de uma maneira mais aprofundada a relação entre a estrutura organizacional dessas empresas com o seu posicionamento estratégico.

Além disso, sugere-se a replicação deste estudo em outros polos moveleiros, visando comparar a orientação estratégica e os mercados de atuação das empresas dos diferentes polos moveleiros do Brasil.

Por fim, sabendo que as empresas são heterogêneas e detentoras de recursos distintos, recomenda-se que pesquisas futuras, baseando-se na teoria da

Visão Baseada em Recursos, busquem identificar quais recursos e competências detidos por estas empresas explicam em maior proporção a sua vantagem competitiva ou o seu desempenho perante os seus concorrentes.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. **Redesigning the future**. New York: Willey, 1974.

ACQUAAH, M.; YASAI-ARDEKANI, M. Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 346-354, 2008.

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n., p.102-127, 2011.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. **Academy Of Management Journal**. v. 43, n.3, p.342-361, 2000.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BARNARD, C. **The function of the executive**. Boston: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceito e casos**. São Paulo; Pearson Prentice Hall. 2011.

BARNEY, J.B; HESTERLY, S. W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução Sonia Midori Yamamoto. 3. ed São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2011.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2008.

BAROTO, M. B.; ABDULLAH, M. M. B.; WAN, H. L. Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 20, p. 120, 2012.

BAUER, L. **Estimação do Coeficiente de Correlação de Spearman Ponderado**. 95f. Dissertação (Mestrado em Epidemiologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 2007.

BEAL, R. M.; YASAI-ARDEKANI, M. Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. **Journal of Management** v. 26, n.4, p.733–762, 2000.

BELOHLAV, J. A. Quality, strategy, and competitiveness. **California management review**. v. 35, n. 3, p. 55-67, 1993.

BIAZUS, A.; HORA, A. B. da; LEITE, B. G. P. Panorama de mercado: painéis de madeira. **BNDES Setorial**, n. 32, set. 2010, p. 49-89, 2010.

BOOTH, M.E.; PHILIP, G. Technology, competencies, and competitiveness: the case for reconfigurable and flexible strategies. **Journal of business research**, v. 41, n. 1, p. 29-40, 1998.

BRAINER, M. S. de C. P. Setor Moveleiro: Aspectos gerais e tendências no Brasil e na área de atuação do BNB. **Caderno Setorial ETENE**, Ano 3, n. 34, 2018.

BREGE, S.; NORD, T.; SJÖSTRÖM, R.; STEHN, L. Value-added strategies and forward integration in the Swedish sawmill industry: positioning and profitability in the highvolume segment. **Scandinavian Journal of Forest Research**, v. 25, n. 5, p. 482-493, 2010.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es, 2009, Recife. **Anais ... IV Encontro de Estudos em Estratégia**, 2009.

BUSH, R. J.; SINCLAIR, S. A. A multivariate model and analysis of competitive strategy in the US hardwood lumber industry. **Forest Science**, v. 37, n. 2, p. 481-499, 1991.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 8 Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.



CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHEN, X.; CHEN, A. X.; ZHOU, K. Z. Strategic orientation, foreign parent control, and differentiation capability building of international joint ventures in an emerging market. **Journal of International Marketing**, v. 22, n.3, p.30-49, 2014.

CLAVER-CORTÉS, E.; PERTUSA-ORTEGA, E. M.; MOLINA-AZORÍN, J. F. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 993-1002, 2012.

COELHO, M. R. F.; BERGER, R. Competitividade das exportações brasileiras de móveis no mercado internacional: uma análise segundo a visão desempenho. **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, 2004.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 12 ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014.

COSTA, R. B. L. D.; BATISTA, P. C. D. S.; ALMEIDA, F. E. B. DE. **A influência do tipo de estratégia e da capacidade de executá-la no desempenho empresarial esperado – um estudo no segmento de confecções**. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2013.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

CRUZ-GONZÁLEZ, J.; LÓPEZ-SÁEZ, P.; NAVAS-LÓPEZ, J. E.; DELGADO-VERDE, M. The different moderating role of technological environmental dynamism. **Technovation**, v. 35, p. 32-45, 2015.

CUNHA, I.; PEREIRA, M. do C. S.; CASAROTTO FILHO, N. C. Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil. **Florianópolis. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)**, 2006.

CZERNEK, K.; CZAKON, W. Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, v. 52, p. 380–394, 2016.

DA SILVA FILHO, A. S. Inferência em amostras pequenas: Método Bootstrap. **Revista de Ciências exatas e tecnologia**, v. 5, n. 5, p. 115-126, 2015.

DAL MAGRO, C. B.; DE JESUS SILVA, T. B.; KLANN, R. C. Comportamento estratégico organizacional e a prática de gerenciamento de resultados nas empresas brasileiras. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n.1, p. 119-137, 2017.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, n.4, p. 37-52, 1994.

DE JESUS SILVA, T. B.; LAY, L. A.; DA SILVA, M. Z. Estratégias Organizacionais e o Desempenho Econômico-financeiro das Empresas Cinquentenárias Brasileiras. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v.6, n.3, p. 44-61, 2016.

DELABIANCA, M. A Realidade da Administração Estratégica no Setor Moveleiro de Linhares. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade São Marcos, 2002.

DESARBO, W. S.; BENEDETTO, C. A. D.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v.26, n.1, p.47-74, 2005.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. An Empirical Examination of Porter's (1980) Generic Strategies. **Academy of Management**, 8, 7-11, 1982.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DIETER, M.; ENGLERT, H. Competitiveness in the global forest industry sector: na empirical study with special emphasis on Germany. **European Journal of Forest Research**, v. 126, n.3, p. 401- 412, 2007.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper e Brothers, 1954.

ELLIS, P. D. **The essential guide to effect sizes**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. Competitive strategy through different lenses. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. **Oxford handbook of strategy**. Oxford University Press, 2003.

FÁVERO, L. P. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil – desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1997.

FERREIRA, M. J. B.; GORAYEB, D. S.; ARAÚJO, J. D.; MELLO, C. H.; BOEIRA, J. L. F. **Relatório de acompanhamento setorial, indústria moveleira**. Campinas: Unicamp, ABDI, 2008.

FJELDSTAD, O.; HAANAES, K. Strategy tradeoffs in the knowledge and network economy. **Business Strategy Review**, v. 12, n. 1, p. 1-10, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANZONI, J. A. Indústria moveleira no Norte de SC vive desafio de voltar ao topo. 2017. Disponível em:< <https://www.nsctotal.com.br/noticias/industria-moveleira-no-norte-de-sc-vive-desafio-de-voltar-ao-topo>>. Acesso em: Jun. 2020.

FREITAS, A. A.; JUNIOR, P.; JONY, A.; PLASTINO, A.; NEUMANN, N. M. Is P-value< 0.05 Enough? Two Case Studies in Classifiers Evaluation. In: Encontro Nacional De Inteligência Artificial e Computacional (ENIAC), 15, 2018 **Anais...** XV Encontro Nacional de Inteligência Artificial e Computacional. Porto Alegre:

Sociedade Brasileira de Computação, 2018. p. 94-103. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/eniac/article/view/4407>. Acesso em: outubro de 2019.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FULLERTON, R. R.; WEMPE, W. F. Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 3, p. 214-240, 2009.

GALINARI, R.; JÚNIOR, T.; RODRIGUES, J.; MORGADO, R. R. A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. **BNDES Setorial**, n. 37, mar. 2013, p. 227-272, 2013.

GARBE, E. A. **Fatores que afetam a competitividade da indústria de móveis brasileira no comércio internacional e propostas para melhorias**. 114p. Dissertação. (Mestrado em Engenharia Florestal) - Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v.34, n.1, p.77-90, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. C. **Avaliação do centro tecnológico moveleiro no cluster industrial de móveis da região de São Bento do Sul-SC**. 152p. Dissertação. (Mestrado em Economia) – Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GROSSWIELE, L.; RÖGLINGER, M.; FRIEDL, B. A decision framework for the consolidation of performance measurement systems. **Decision Support Systems**, v.54, n.2, p.1016-1029, 2013.

GUENZI, P.; SAJTOS, L.; TROILO, G. The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3707-3713, 2016.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 7. ed. New Jersey: Pearson, 2014.

HAIR JÚNIOR., J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HANSEN, E.; DIBRELL, C.; DOWN, J. Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry. **Forest Science**, v. 52, n. 3, p. 209-220, 2006.

HANSEN, E.; NYBAKK, E.; PANWAR, R. Pure versus hybrid competitive strategies in the forest sector: Performance implications. **Forest Policy and Economics**, v. 54, p. 51-57, 2015.

HEINZEN, C.; CECON, B; LAVARDA, C. E. F; LSON HEIN, E. Relação das Tipologias Estratégicas com o Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas Brasileiras. In: XVI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2016. **Anais ... XVI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade São Paulo-SP, 2016**. Disponível em: <https://congressusp.fipecafi.org/anais/artigos162016/221.pdf>. Acesso em: outubro, 2019.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991.

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of management Review**, v.13, n.3, p.401–412, 1988.

HIRATUKA, C.; ARAÚJO, R. D.D.; MELLO, C. H.; BOEIRA, J. L.F. Relatório de acompanhamento setorial indústria moveleira **Campinas: Unicamp, ABDI**, v. 2, 2009.

HONGYU, Kuang. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. **E&S Engineering and Science**, v. 7, n. 4, p. 88-103, 2018.

HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v.11, n.2, p.85-103, 2010.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; SLATER, S. F. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1173-1181, 2005.

ITO, N. C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JABŁOŃSKA-PORZUCZEK, L.; SMOLUK-SIKORSKA, J. Factors of Competitiveness of Enterprises Operating in the Confectionary-Bakery Industry in Wielkopolska Voivodship. **Optimum studia ekonomiczne**, v.84, n.6, 2016.

JOHNSON, G., WHITTINGTON R., SCHOLLES, K. **Exploring Strategy Text and Cases**. 9 ed. England: Pearson Education Ltda, 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring Corporate Strategy**. Financial Times Prentice Hall, 2002.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, KEVAN; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOHNSON, M.; CHRISTENSEN, C.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v.86, n.12, pp.50-59, 2008.

JUSSANI, A. C.; KRAKAUER, P. V. D. C.; POLO, E. F. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future Studies Research Journal Trends**, v.2, n.2, p. 17-37, 2010.

KAESEMODEL, M. S. M. **A Indústria Moveleira em São Bento do Sul- SC**.154f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano)- Setor de Ciências humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

KIM, E.; NAM, D.; STIMPERT, J. L. The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions. **Journal of management**, v.30, n.5, p.569–589, 2004.

KIM, W. C. How strategy shapes structure. **Strategic Direction**, v. 26, n. 2, 2010.

KINYUIRA, D. Effects of Porter's Generic competitive strategies on the performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 6, p. 93-105, 2014.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: a metaanalytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2009.

KRUGMAN, P. Competitiveness: A dangerous obsession. **Foreign Affairs**, v.73, n.2, p. 28-44, 1994.

LÄHTINEN, K.; TOPPINEN, A. Financial performance in Finnish large-and medium-sized sawmills: the effects of value-added creation and cost-efficiency seeking. **Journal of Forest Economics**, v. 14, n. 4, p. 289-305, 2008.

LANZER, E., CASAROTTO FILHO, N. Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina. **Florianópolis: BRDE**, 1997.

LAPERSONNE, A. H. H. **The Hybrid Competitive Strategy Framework: A Managerial Theory for Combining Differentiation and Low-Cost Strategic Approaches Based on a Case Study of a European Textile Manufacturer**. 457f. Tese. (Doutorado em Administração), Universidade de Manchester, Reino Unido, 2017.

LEITNER, K. H.; GÜLDENBERG, S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. **Small Business Economics**, v. 35, n. 2, p. 169-189, 2010.

LE ROY, F.; CZAKON, W. Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. **Industrial Marketing Management**, v.53, n.1, p. 3-6, 2016.

LE ROY, F.; ROBERT, M.; LASCH, F. Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? **International Studies of Management Organisation**, v.46, n.3, 2016.



LOPER, A. A.; ALMEIDA, A. N.; SILVA, J.C.G.L; ANGELO, H. Determinação da Orientação Estratégica do Polo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro. **Floresta e Ambiente**, v. 23, n.1, p. 70-79, 2016.

LLORET, A. Modeling corporate sustainability strategy. **Journal of Business Research**, v.69, n.2, 418-425, 2016.

LUBATKIN, M.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.

MACHADO, L. **Identificação Dos Fatores De Competitividade Para Exportação Do Setor Moveleiro – Um Estudo Realizado No Polo De São Bento Do Sul – SC**. 126f. Dissertação. (Metrado em Engenharia de Produção) - Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, 2017.

MACHADO, M. A.; GARRIDO, I. L. Exportar é o que Importa! O Caso de uma Associação Brasileira de Fabricantes de Móveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n.4, p. 585-604, 2017.

MAGRETTA, J. **Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 14, n. 3, 2012.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4. ed. New York: Pearson, 2012.

MARQUES, A.; LISBOA, J.; ZIMMERER, T. W.; YASIN, M.M. The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the Portuguese Crystal glass industry: na empirical investigation. **European Business Review**, v. 12, n.1, p. 34-40, 2000.

MARTINS, G.A; DOMINGUES, O. Estatística Geral e Aplicada. 4ª Ed revisada e Ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MASO, L. **Competências essenciais para obtenção da efetividade organizacional em uma entidade prestadora de serviços de qualidade de vida**. 132 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2011.



MILES, M. P.; COVIN, J. G. Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. **Journal of business ethics**, v. 23, n. 3, p. 299-311, 2000.

MILLER, A.; DESS, G.G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of management studies**. v.30, n.4, p.553–85, 1993.

MILLER, D. Generic strategies: classification, combination and context. In: SHRIVASTAVA, P. **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1992. v.8. p.391-408.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter. **Organization studies**. v. 7, n. 1, p. 37-55, 1986.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. The science of strategy making. **Industrial Management Review**, v. 8, n. 2, p. 71-81, 1967.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.  
MOORE, D. S.; McCABE, G.P.; DUCKWORTH, W.M.; SCLOVE, S.L. **The Practice of Business Statistics: Using data for decisions**. 1. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo; Atlas. 2007.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research**, v. 56, n.3, 163-176, 2003.

MOTTA, F. G. **Sistemas locais de produção e cadeias produtivas globais: estudo das diversas formas de inserção da indústria de móveis nos mercados e os impactos nas estruturas produtivas locais**. 235f. Tese. (Doutorado em Engenharia da Produção) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo; Cengage Learning, 2008.

MURRAY, A. A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of management review**. v.13, n.3, 390–400, 1988.

MURY, L.G.M. **Análise das estratégias empresariais e das ações diplomáticas para inserção externa no período de 2001 a 2011: um estudo comparativo das indústrias do Brasil e da Alemanha**. 281 f. Tese. (doutorado em estudos estratégicos internacionais) – Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2014.

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic management journal**, v. 28, n. 9, p. 935-955, 2007.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design - a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 2005.

NEISSE, A. C.; HONGYU, K. Aplicação de componentes principais e análise fatorial a dados criminais de 26 estados dos EUA. *E&S Engineering and Science*, v.6, n.2, 2016.

NSC - **Indústria moveleira no Norte de SC vive desafio de voltar ao topo**. 2017. Reportagem disponível em:< <https://www.nsctotal.com.br/noticias/industriamoveleira-no-norte-de-sc-vive-desafio-de-voltar-ao-topo>> Acesso em: junho de 2020.

OHMAE, K. **The mind of strategist**. Penguin Books. 1983.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. D. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PALLANT, J. **A step by step guide to data analysis using SPSS**. Berkshire UK: McGraw-Hill Education, 2015.

PARNELL, J. Reframing the combination strategy debate: Defining forms of combination. **Journal of Applied Management Studies**. v. 9, n.1, p. 33-54, 2000.

PARNELL, J.; LESTER, D. LONG, Z.; KOSEOGLU, M. How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey and the USA. **Management Decision**. v.50, n. 4, p. 546-568, 2012.

PERTUSA-ORTEGA E.M.; MOLINA-AZORÍN J.F.; CLAVER-CORTÉS, E. Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms. **British Journal of Management**. v.20, n.4, p.508–23, 2009.

PESSOTTI, H. R. **A evolução da indústria moveleira e sua importância no crescimento da região norte do Espírito Santo**. Univila/UNIMEP, Espírito Santo, 2005.

PHILLIPS, L. W.; CHANG, D. R.; BUZZELL, R. D. Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. **Journal of marketing**, v. 47, n. 2, p. 26-43, 1983.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**..Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1984.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **What Is Strategy?** Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

PORTER, M.E.; LINDE, C.V.D. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p. 20-134, 1995.

PROFF, H. Hybrid strategies as a strategic challenge—the case of the German automotive industry. **Omega**, v. 28, n. 5, p. 541-553, 2000.

PULAJ, E.; KUME, V.; CIPI, A. The impact of generic competitive strategies on organizational performance. The evidence from Albanian context. **European Scientific Journal**, v. 11, n. 28, 2015.

RICH, S. U. Recent shifts in competitive strategies in the US forest products industry and the increased importance of key marketing functions. **Forest products journal (USA)**, 1986.

ROCHA, M. L. M. D. **A estratégia e o cenário dos negócios: metodologia para implementação e avaliação das estratégias corporativas**. 55f. Monografia. (Graduação de Administração de Empresas) - Centro de Ciências Sociais, Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, 2006.

RODRIGUES, G. P. **O efeito mediador da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional**. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

ROOS, A.; FLINKMAN, M.; JÄPPINEN, A.; LÖNNER, G.; WARENSJÖ, M. Production strategies in the Swedish softwood sawmilling industry. **Forest Policy and Economics**, v. 3, n. 3-4, p. 189-197, 2001.

ROSA, S. E. S. D.; CORREA, A. R.; LEMOS, M. L. F.; BARROSO, D. V. O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, 2007.

RUMSEY, D. **Estatística II para leigos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SALAVOU, H. Hybrid strategies in Greece: A pleasant surprise. **European Business Review**. v. 25, n. 3, p. 301-314, 2013.

SANTO, H. E.; DANIEL, F. B. Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (1): As limitações do  $p < 0,05$  na análise de diferenças de médias de dois grupos. **Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social**. v.1, n.1, p.3–16, 2015.

SANTOS, J.C.; SENA, A.L.S.; ROCHA, C.I.L. Competitividade brasileira no comércio internacional de castanha-do-brasil. In: XLVIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. **Anais...** Campo Grande, 2010. Disponível em: <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/31881/1/SOBER-1223.pdf>>. Acesso em: outubro 2019.

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. IN: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-graduação Em Administração-ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

SCHMIDHEINY, S.; TIMBERLAKE, L. **Changing course: A global business perspective on development and the environment**. MIT press, 1992.

SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v.2, n.2, p. 298-326, 2009.

SCHNEIDER, A. V.; SILVA, J. C. G. L. Determinação da orientação estratégica do setor de farinha de trigo aplicando as teorias de Porter: um estudo de caso na região oeste do Paraná. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, v. 3, p. 4-15, 2014.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: VI encontro de estudos em estratégia, 2013, Bento Gonçalves-RS. **Anais ...** Bento Gonçalves-RS, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es214>. Acesso em: agosto de 2019.

SCOTT-KENNEL, J.; GIROUD, A. MNEs and FSAs: Network knowledge, strategic orientation and performance. **Journal of World Business**, v. 50, n. 1, p. 94-107, 2015.

SEABRA, F.; DE PAULA, D.; FORMAGGI, L. Arranjo Produtivo De Móveis Da Região De São Bento Do Sul-SC. 2005. Disponível em: <[https://fepese.org.br/portaldeeconomia/sc/arquivos/links/madeira\\_moveis\\_papel/2005%20APL%20de%20Moveis%20Sao%20Bento%20do%20Sul%20master%20plan%202005.pdf](https://fepese.org.br/portaldeeconomia/sc/arquivos/links/madeira_moveis_papel/2005%20APL%20de%20Moveis%20Sao%20Bento%20do%20Sul%20master%20plan%202005.pdf)>. Acesso em: março 2019.

SERRA, F.; FERREIRA, M. P. A Evolução Histórica do conhecimento em estratégia. **Notas de aula**, 2009. Disponível em: [https://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula\\_evolucao-da-estrategia.pdf](https://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf). Acesso em: abril 2019.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil; 1975.

SILVA, M. F. D. O.; SILVA, J. F.; MOTTA, L. F. J. A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização? **RAP – Revista de Administração Pública**. v. 46, n. 3, p. 701-20, 2012.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

SINDMÓVEIS- Bento Gonçalves-RS. Oito mercados em foco para as exportações brasileiras de móveis. 2017. Disponível em:<<http://www.sindmoveis.com.br/portal/imprensa/noticias/oito-mercados-em-foco-para-as-exportacoes-brasileiras-de-moveis>>. Acesso em Julho de 2020.

SINDUSMOBIL - Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul. Disponível em:<<http://www.sindusmobil.com.br/index.php/noticias/103-exportacoes-moveleiras-da-regiao-crescem-30-em-2018>>. Acesso em: setembro de 2019.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006.

SONG, M.; PARRY, M. E. The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.37, n.2, p.144-160, 2009.

SOUSA, S. B. D. **Análise de associação em dados relativos ao acompanhamento do crescimento infantil no município de Queimadas-PB**. Monografia (Bacharelado em Estatística) - Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual da Paraíba, 2012.

SPANOS, Y.; ZARALIS, G.; LIOUKAS, S. Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. **Strategic Management Journal**, v.25, n.2, 139-165, 2004.

SPEROTTO, F. Q. Setor moveleiro brasileiro e gaúcho: características, configuração e perspectiva. **Ind. Econ. FEE**, v. 45, n. 4, p. 43-60, 2018.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4 th. New York: HarperCollins, 2007.

THOMPSON, A.; PETERAF, M.; GAMBLE, J.; STRICKLAND III, A. J.; JAIN, A. K. **Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases**. McGraw-Hill Education, 2013.

THOMPSON, A. A.; PETERAF, M. A.; GAMBLE, J. E.; STRICKLAND, A. J. **Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases**. New York: McGraw Hill, 2012.

THORNHILL, S.; WHITE, R. E. Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. **Strategic Management Journal**, v.28, n.5, p.553-561, 2007.

TRATTON, C.; MACEDO-SOARES, D. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, 46-59, 1999.

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise—Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2013.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD, Campinas-São Paulo, 2001. **Anais ...** Campinas: ENANPAD, 2001.

VASQUES, A. G.; DA SILVA, J. C. G. L.; DE ALMEIDA, A. N. A Identificação da Orientação Estratégica da Empresa Florestal no Brasil—Uma Aplicação da Teoria De Porter. **Floresta**, v. 41, n. 4, p. 695-706, 2011.

VASSALO, T. F. S. **Metodologia não paramétrica para delimitação dos estados de estabilidade no gráfico de estabilidade**. 68f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia Mineral)-Departamento de Engenharia de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, 2017.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. **Management science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 1990.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WAN, Zi.; BULLARD, S. H. Firm size and competitive advantage in the US upholstered, wood household furniture industry. **Forest products journal**, v. 58, n. 1, p. 91, 2008.

WHITE, S. Economic performance and communist legitimacy. **World Politics**, v. 38, n. 3, p. 462-482, 1986.

WRIGHT, P. A refinement of Porter's strategies. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 93-101, 1987.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PRAY, B.; LADO, A. Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 1995.



## **ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO**

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Tese de doutorado em Engenharia Florestal da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

O tempo médio para responde-lo é de 15 a 20 minutos.

Sua participação é essencial para a compreensão da orientação estratégica e desempenho das empresas que pertencem ao Polo Moveleiro de São Bento do Sul - SC.

Todas as respostas são confidenciais e não serão divulgadas.

### **Parte 1 – Identificação do respondente**

**1-Nome do respondente:**

**2-Qual o cargo que você ocupa na empresa?**

**3-Há quanto tempo ocupa esse cargo na empresa?**

**4-Há quanto tempo trabalha nesta empresa?**

**5-Nome da empresa**

**6- Por gentileza, insira um e-mail válido para que possamos enviar, ao final do nosso trabalho, um relatório executivo com os principais resultados.**

---

### **Parte 2 – Caracterização da empresa**

**1- Assinale o número de funcionários de sua empresa:**

- ☐ Até 19 funcionários
- ☐ De 20 a 99 funcionários
- ☐ De 100 a 499 funcionários

- ☐ Mais de 500 funcionários

**2- Há quanto tempo a sua empresa atua neste ramo?**

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

**3 - Se a sua empresa é exportadora, qual(is) é(são) o(s) principal(is) mercado(s) de destino?**

---

**Parte 3- Características dos móveis produzidos pela sua empresa**

**1- Quanto ao mercado de destino - Indique o percentual da produção total destinado para cada mercado. \*A soma das respostas deve atingir 100%**

Externo (exportação)

Interno

**2- Quanto ao design – Indique o percentual da produção para cada tipo. \* A soma das respostas deve atingir 100%**

Torneado

Retilíneo

Outros

**3- Quanto ao design – Indique o percentual da produção de cada tipo de móvel destinado a cada mercado. \* A soma das respostas deve atingir 100% EM CADA LINHA (exemplo: móveis torneados = 75% mercado interno e 25% mercado externo).**

	Interno	Externo
Torneado	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Retilíneo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Outros	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**4-Quanto a finalidade de uso dos móveis - indique o percentual de móveis produzidos para cada uso. \* a soma das respostas deve atingir 100%**

Dormitórios	<input type="text"/>
Cozinha	<input type="text"/>
Sala	<input type="text"/>
Escritório	<input type="text"/>
Institucional (consultórios, escolas, hospitais, hotéis, restaurantes)	<input type="text"/>
Outros	<input type="text"/>

**5-Indique o percentual de cada tipo de móvel destinado a cada mercado. \*A soma das respostas deve atingir 100% EM CADA LINHA (exemplo: móveis para dormitório = 50% mercado interno e 50% mercado externo).**

	Mercado Interno	Mercado Externo
Dormitórios	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cozinha	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sala	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Escritório	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Institucional (consultórios, escolas, hospitais, hotéis, restaurantes)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Outros

**6- Quanto ao processo produtivo - Indique o percentual da produção para cada tipo. \***

**A soma deve atingir 100%**

Seriada

Sob encomenda

Outros

**7- Indique o percentual de cada tipo de móvel destinado a cada mercado. \*A soma das respostas deve atingir 100% EM CADA LINHA (exemplo: móveis seriados = 75% mercado interno e 25% mercado externo). \***

Mercado Interno    Mercado Externo

Seriado

Sob encomenda

Outros

**8- Quanto ao tipo de matéria-prima utilizada – indique o percentual \* A soma deve atingir 100%**

Madeira Maciça

Painéis

**9- No caso da utilização de madeira maciça, qual o percentual de madeira de cada espécie? \* A soma deve atingir 100%**

Pinus

Eucalipto

Nativa

**9.1- No caso da utilização de painéis, qual o percentual utilizado de cada tipo? \* A soma deve atingir 100%**

MDF	<input type="text"/>
MDP	<input type="text"/>
EGP	<input type="text"/>
HDF	<input type="text"/>
Aglomerado	<input type="text"/>
Compensado	<input type="text"/>
Outros	<input type="text"/>

#### **Parte 4 – Identificação da orientação estratégica**

Pedimos a gentileza de responder as perguntas indicando qual o grau de importância, para a sua empresa, de cada item utilizando a seguinte escala de valor:

- 1 = nenhuma importância (NI);
- 2 = pouco importante (PI);
- 3 = importante (I)
- 4 = muito importante (MI)
- 5 = extremamente importante (EI)

**Em relação ao MERCADO INTERNO, no que se refere as estratégias da sua empresa, qual o grau de importância para a sua empresa de cada um dos seguintes itens:**

	Nenhuma importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Desenvolvimento de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agregar serviços para seu cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controle de qualidade do produto durante o processo produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento/aprimoramento dos trabalhadores na sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso e aplicação de novas técnicas de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação e controle dos canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento de segmentos de mercado de alto preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade melhorar/aperfeiçoar os produtos oferecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de uma identificação forte da sua marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação, do nome e da marca da sua empresa junto ao setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De ser praticado o “marketing” pelo composto propaganda e promoção dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir um portfólio de produtos amplo e diversificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter um preço competitivo para o (s) produto (s) oferecidos pela sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso e elaboração de pesquisas de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investir em tecnologia, melhoria de processos e equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimizar a utilização de financiamento externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de matéria-prima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter os níveis de estoque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender regiões geográficas específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender grupos específicos de clientes com exclusividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Em relação ao MERCADO EXTERNO, no que se refere as estratégias da empresa, qual o grau de importância para a sua empresa de cada um dos seguintes itens:**

	Nenhuma importância	Pouco importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Desenvolvimento de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agregar serviços para seu cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controle de qualidade do produto durante o processo produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento/aprimoramento dos trabalhadores na sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso e aplicação de novas técnicas de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação e controle dos canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento de segmentos de mercado de alto preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade melhorar/aperfeiçoar os produtos oferecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de uma identificação forte da sua marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação, do nome e da marca da sua empresa junto ao setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ser praticado o “marketing” pelo composto propaganda e promoção dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





Parte 5 – Desempenho organizacional

Você está chegando ao final do questionário, essa é a última etapa. Obrigada pela sua paciência.

**Em relação a como se encontra o desempenho da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes, julgue os itens a seguir em:**

- (1) Muito abaixo dos concorrentes (MAC)
- (2) abaixo dos concorrentes (AC)
- (3) similar aos concorrentes (SC)
- (4) superior aos concorrentes (SAC)
- (5) muito superior aos concorrentes (MSC)

	Muito abaixo	Abaixo	Similar	Superior	Muito Superior
Participação de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O crescimento da receita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A lucratividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O retorno sobre ativos (eficiência da empresa em gerar lucro em relação ao capital investido).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O crescimento das vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelização de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>